



Gemeente
Borne

‘Verder op de Weg Vooruit’

rapport analyse organisatie

Gemeente Borne
2023



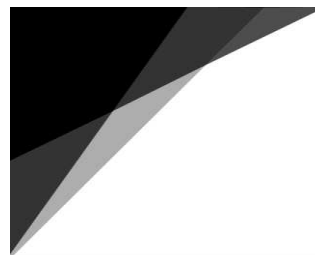
‘Het essentiële van vooruitgang is vooruit te willen’

Seneca – Romeins filosoof, staatsman en toneelschrijver 5 v.C. – 65n. C.

Notitie:	‘Verder op de Weg Vooruit’
Inhoud:	Dit rapport bevat een analyse van de organisatie met een voorstel om wijzigingen in de structuur en werkwijze door te voeren. De analyse is gebaseerd op een evaluatie van het organisatiebesluit van 1 juli 2020 en de daarbij horende besturingsfilosofie.
Team:	Directie
Samensteller:	Marga Ziegerink, directiesecretaris
Versie:	2.0
Datum:	december 2023
Opdrachtgever:	Sylvia ter Koele, gemeentesecretaris/algemeen directeur

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1. Leeswijzer	4
1.2. Algemeen	4
1.3. Context	6
1.4. Aanpak en methodiek	7
2. Samenvatting	8
2.1. Borne als zelfstandige gemeente	8
2.2. Algemene stand van zaken	8
2.3. De onderzoeken	9
2.4. De uitkomsten	9
2.5. En nu verder	11
3. Historie	12
3.1. Periode 2010-2015	12
3.2. Periode 2015-2020	13
3.3. Periode 2020- heden	13
4. Externe foto van de organisatie	16
4.1. Samenvatting analyse I&A	16
4.2. Samenvatting onderzoek Fysieke Domein	16
4.3. Samenvatting MTO 2022	18
4.4. Samenvatting Woosh5	19
4.5. Samenvatting 'De Weg Vooruit'	20
4.6. Conclusies n.a.v. de onderzoeken	21
5. Interne foto van de organisatie	23
5.1. Wat gaat er goed in onze organisatie	23
5.2. Organisatiestructuur	23
5.3. Directie, MT en directiesecretaris	24
5.4. Rol concerncontroller	25
5.5. Rol teamleider	25
5.6. Programmatisch en projectmatig werken	25
5.7. Rol regisseur	26
5.8. Organisatiecultuur	27
6. Conclusies	29
6.1. Algemeen	29
6.2. Uitkomst evaluatie	29
6.3. Conclusies per onderwerp	30
7. Aanbevelingen: voorgestelde structuur en werkwijze	34
Organogram	39
Indeling afdelingen en teams	40
8. Ontwikkelagenda voor de toekomst	42
8.1. Verder op de weg vooruit	42
8.2. Andere ontwikkelingen	44
9. Financiën	45
10. Bijlagen	46
a. Afwegingscriteria	46
b. Lijst met verschuivingen (was-wordt lijst)	51



Missie

De gemeente Borne als publieke organisatie, helpt haar gemeenschap in het versterken van de eigen identiteit en vitaliteit binnen de Twentse samenleving.

De gemeente Borne is een krachtige kennis-en netwerkpartner en staat midden in de samenleving.

We bouwen mee aan netwerken en ondersteunen initiatieven, in een omgeving waar platteland en stad nooit ver weg zijn.

1. Inleiding

Bij het vaststellen van het organisatiebesluit¹ en de besturingsfilosofie in de zomer van 2020 is afgesproken om beiden na een jaar te evalueren. Vanwege corona en de energie die in Programma Organisatie gestoken moest worden, is dit uitgesteld. In 2023 hebben wij de evaluatie wel kunnen laten plaatsvinden. De aanleiding voor de evaluatie kent meerdere redenen. Zoals benoemd was het een bestuurlijke afspraak maar het is altijd goed om de organisatie als geheel regelmatig tegen het licht te houden om te bezien of de opdracht en dienstverlening nog goed kan worden uitgevoerd met de gekozen instrumenten. Daarbij komt dat pas na enige jaren ervaring kan worden beoordeeld of de gekozen organisatiestructuur, besturing en rollen renderen binnen onze werkwijze en cultuur.

In dit document wordt een algehele analyse van de organisatie weergegeven. De evaluatie van het organisatiemodel is daar een onderdeel van, net als een aantal andere onderzoeken en ontwikkelingen. Het geheel leidt tot diverse aandachtspunten en oplossingsrichtingen.

VISIE ORGANISATIE GEMEENTE BORNE

Wij zijn een verbindende en regisserende partner in de Twentse en Bornse samenleving. We zijn sterk in ons werk, we werken samen met elkaar en met de Bornse gemeenschap. We bieden ruimte voor Bornenaren en partners om zelf met oplossingen te komen en deze zoveel mogelijk zelf te realiseren. We bieden maatwerk waar mogelijk en laten regels & routines los waar dat kan. We zijn aanwezig daar waar het gebeurt en zijn verbonden met onze partners. Onze medewerkers worden gezien en doen ertoe. Ze worden gestimuleerd en gefaciliteerd om zich persoonlijk te ontwikkelen en ambities te realiseren.

1.1. Leeswijzer

Het rapport begint met een beknopte schouw hoe externe ontwikkelingen, en specifiek Bornse maatschappelijke opgaven, zich verhouden tot de kracht van de organisatie. Hoofdstuk 2 is bedoeld om snel de kern van dit rapport tot je te kunnen nemen. In hoofdstuk 3 wordt teruggekeken, met name vanaf de periode 2018 tot nu. Daarbij wordt ook ingezoomd op de ontwikkeling die de organisatie heeft doorgemaakt. In hoofdstuk 4 staat de werkwijze beschreven die is gebruikt om tot dit rapport te komen. Hoofdstuk 5 staat in het teken van de partijen die bij ons het afgelopen jaar onderzoeken hebben gedaan of hebben meegekeken. Zij geven een analyse en soms adviezen. Vervolgens is het in hoofdstuk 6 de beurt aan de interne organisatie. Medewerkers, managementteam en college reflecteren onder meer op het gekozen model, de werkwijze en de rollen die daarbinnen vervuld worden. Met deze informatie komen we tot een aantal aandachtspunten waar we ook oplossingsrichtingen voor aangeven. Een van de oplossingsrichtingen is een wijziging van de organisatiestructuur. Deze wordt in hoofdstuk 8 beschreven. Met alleen een structuurwijziging bereiken we niet het hogere doel. Daarvoor is verdere ontwikkeling noodzakelijk. Deze wordt in hoofdstuk 9 omschreven als de ontwikkelagenda voor de toekomst. Het rapport wordt afgesloten met een opsomming van bijlagen die niet los gezien kunnen worden van dit rapport, maar wel separaat worden aangeboden vanwege de grote omvang.

1.2. Algemeen

Met deze analyse van de organisatie anno 2023 meten we primair of de gekozen structuur en werkwijze voldoet aan de verwachtingen die er in 2020 waren. Gaandeweg het proces hebben we een aantal problemen gemarkeerd. In dit rapport zullen we deze beschrijven en er oplossingsrichtingen voor aandragen.

¹ zoals is aangegeven in het collegebesluit (20int030040)

Zoals ook in de kadernota 2024 e.v. en begroting benoemd ziet Borne grote opgaven, kansen en uitdagingen op het gebied van werk, duurzaamheid, zorg, wonen en samenleven. Het gaat om grote maatschappelijke opgaven die de komende jaren veel van de organisatie vragen.

We denken daarbij aan onze duurzaamheidsopgave, bestaanszekerheid voor onze inwoners en bedrijven, leefbare wijken, huisvestingsvraagstukken, woningbouw en voorzieningen om Borne op het gewenste niveau te houden of te krijgen.

Hoe we deze opgaven vormgeven hangt af van het maatschappelijke vraagstuk. En vraagt van de politiek en de ambtelijke organisatie duidelijkheid over de rol die we als gemeente innemen (faciliterend, regulerend, regisserend, uitnodigend of handhavend). We willen een organisatie zijn die de huidige en toekomstige opgaven als zelfstandige gemeente blijvend waar kan maken. Dit vraagt om blijvend investeren in onze medewerkers en organiserende principes.



De gemeentelijke organisatie staat echter al tijden onder hoge (werk)druk. De organisatie is erg sterk in het op het moment inspringen op een crisis, zoals de coronaperiode en de impact van de oorlog in Oekraïne hebben bewezen. Het verder vooruit kunnen kijken en het echte strategische denken is echter nog beperkt aanwezig, waardoor er voornamelijk 'in het heden' en vrij ad hoc wordt gewerkt. Daarnaast zien we dat we het werk (wettelijke verplichtingen, de bestuurlijke opdrachten en verwachtingen) met het huidige aantal en de expertise van medewerkers maar moeilijk aankunnen. Dit is vooral te verklaren door de omvang van de gemeente. We zijn genoodzaakt om op voorkomende taakvelden expertise in te huren. Een aantal grote maatschappelijke opgaven, zoals de huisvesting – en woningbouwopgave, de energie- en warmtetransitie en de grotere projecten zoals de scholenbouw, sportaccommodatie in Borne-West, wijkaanpak en infrastructuur vraagt om extra capaciteit en expertise. Het is vaak ook niet mogelijk om nieuwe taken erbij te doen. Ondanks alle maatregelen die we al hebben genomen om het werk beter te organiseren en de werkdruk te verminderen is de verwachting dat die druk de komende jaren eerder toe dan af zal nemen. Al was het alleen maar door de gewenste manier van werken zoals meer burgerparticipatie, meer integraliteit, meer data gedragen werken. De organisatie is de afgelopen jaren in omvang toegenomen (we hadden ook een grote inhaalslag te maken) en zal nog verder mee moeten groeien om adequate dienstverlening aan alle inwoners, organisaties en bedrijven van Borne te kunnen leveren. Ook is er momenteel sprake van enige disbalans tussen primaire en ondersteunende functies omdat er door veelal tijdelijke middelen in het primaire proces formatie is bijgekomen en in het ondersteunende proces niet of nauwelijks. De combinatie van grote opgaven, de huidige werkdruk, de krapte op de arbeidsmarkt en de incidenteel beschikbare middelen vraagt om een goede afweging van de gemeentelijke organisatie om, naast de going concern taken, de ambities van het bestuur waar te kunnen maken.

Het is dan ook niet voor niets dat ons ambtelijk advies aan het college bij de Kadernota 2024 was om een pas op de plaats te maken en eerst af te maken waar we mee bezig zijn. Als organisatie hebben we de afgelopen jaren forse stappen gezet om de achterstanden in te halen en op het gewenste niveau te komen. Dat is op de meeste terreinen gelukt, maar we zijn nog niet zover dat we op alle beleidsterreinen en werkprocessen aan de voorkant zitten, professioneel kunnen handelen en regisseren. Daarvoor is meer tijd en ook expertise nodig.

1.3. Context

Om het rapport goed te begrijpen wordt in deze paragraaf een korte uitleg gegeven van het organisatiebesluit en de besturingsfilosofie zoals in 2020 door het college zijn vastgesteld.

Het organisatiebesluit en de besturingsfilosofie, welke op 1 juli 2020 zijn vastgesteld, moeten vooral in samenhang worden gezien. In het organisatiebesluit staat met name de structuur beschreven en in de besturingsfilosofie de werkwijze van de organisatie.

De kern van de structuur en werkwijze is o.a. een éénhoofdig directiemodel en inrichting op basis van teams, te weten:

1. Directie;
2. Directie- en bestuursondersteuning, incl. de verbijzonderde positie van de concerncontroller;
3. Fysieke Leefomgeving;
4. Ruimtelijke en economische ontwikkeling;
5. Sociaal domein;
6. Dienstverlening;
7. Bedrijfsvoering.

De Algemeen directeur vormt samen met de teamleiders het managementteam.

Naast deze lijnstructuur van zes teams met ieder een teamleider, zonder specifieke inhoudelijke kennis maar deskundig op het gebied van management, wordt er middels programmatisch en projectmatig werken een zogenaamd matrixaanpak beoogd. Hierbij omarmt de programmamanager een deel van het beleidsveld en is de teamleider, naast zijn hiërarchische taak, verantwoordelijk voor het resterende deel. Zo wordt er middels zowel lijnsturing als programmasturing gewerkt aan onze opgaven.

In de loop van de afgelopen jaren zijn er om moverende redenen verschillende wijzigingen doorgevoerd op dit model:

- a. De concerncontroller is toegevoegd aan team directie vanwege zijn onafhankelijke rol. Tevens is hij als adviseur aan het MT toegevoegd;
- b. De rol van directiesecretaris is toegevoegd aan het profiel van de teamleider directie- en bestuursondersteuning;
- c. Het team Sociaal domein heeft een coördinator voor de uitvoering gekregen. Deze medewerker is toegevoegd aan het MT;
- d. De vakgroep Sport is als onderdeel van het team sociaal domein i.v.m. de beoogde doorontwikkeling losgekoppeld en is nu ook een zelfstandig team;
- e. De programmasturing (programmamanagers) kwam door diverse oorzaken maar moeizaam op gang. Pas per begroting 2023 e.v. is hiervoor in de volle breedte incidentele financiële ruimte gereserveerd;
- f. In afwachting van deze evaluatie is er vanwege het vertrek van twee teamleiders gekozen voor waarneming door andere teamleiders naast hun eigen team i.p.v. één op één vervanging en/of werving;
- g. Vanwege werkdruk en de grote opgaven is ervoor gekozen om van de rol van directiesecretaris een separate functie te maken en hiervoor te werven. De directiesecretaris is tevens adviseur van het MT en toegevoegd aan het overleg.

Voor een meer uitgebreide toelichting op bovenstaande context verwijzen wij graag naar de volgende twee documenten:

- Organisationsbesluit gemeente Borne juni 2020 (20200630 /20bij04413)
- Besturingsfilosofie gemeente Borne juni 2020 (20200630/20bij04414)

1.4. Aanpak en methodiek

De analyse is uitgevoerd via een mix van verschillende onderzoeksmethoden: documentenanalyse, vragenlijsten, groepsgesprekken/teambijeenkomsten en 1-op-1 gesprekken.



In maart 2023 zijn we gestart met de analyse van de organisatie. Een analyse van de reeds aanwezige rapporten was de basis. Als uitgangspunt hebben we de volgende rapporten genomen en geanalyseerd:

- Programma Duurzame control, Gemeente Borne, Hiemstra & De Vries, april 2019
- Organisatiebesluit en besturingsfilosofie, juli 2020
- Medewerker tevredenheidsonderzoek, DUO Market Research, september 2022
- Woosh5, De veerkrachtige ambtenaar, Yolanda Buchel, december 2022
- Organisatieplan 2023, Sylvia ter Koele/Marga Ziegerink, februari 2023
- Onderzoek naar een passende organisatiestructuur voor het fysiek domein in de gemeente Borne, StadsRaad & Daad, februari 2023
- Onderzoek naar de organisatie van grond- en vastgoedzaken in de gemeente Borne, StadsRaad & Daad, februari 2023
- Onderzoek best passende inrichting Informatisering en Automatisering, Native Consulting, mei 2023
- Begeleiding Traject 'De weg vooruit', EN Consulting, mei 2023

Vervolgens hebben we op basis van het eerste beeld uit de bovengenoemde rapporten verschillende vragenlijsten opgesteld voor verschillende doelgroepen; er was een algemene vragenlijst voor alle medewerkers van de organisatie, een vragenlijst specifiek voor de teamleiders en een vragenlijst specifiek voor het college.

Alle uitkomsten van de vragenlijsten hebben we geanalyseerd en besproken tijdens de diverse teamsessies². Ieder team uit de organisatie heeft een bijeenkomst gehad met de gemeentesecretaris/algemeen directeur en de directiesecretaris. Tijdens deze bijeenkomsten is er op hoofdlijnen een beeld geschetst van de algemene uitkomsten van de vragenlijsten, om vervolgens in te zoomen op de specifieke aandachtspunten per team. Na het plenaire gedeelte is er in kleine groepjes gesproken over de organisatie, de verbeterpunten, etc.

In de zomer is alle informatie van deze teamsessies weer meegenomen en geanalyseerd en is er een concept rapport opgesteld. Het voorkeursscenario is na de zomer weer met alle geledingen besproken. De analyse betreft dus een combinatie van de foto vanuit het interne (vragenlijsten en teambijeenkomsten) én externe perspectief (rapporten). Alle uitkomsten daarvan zijn terug te lezen in dit rapport.

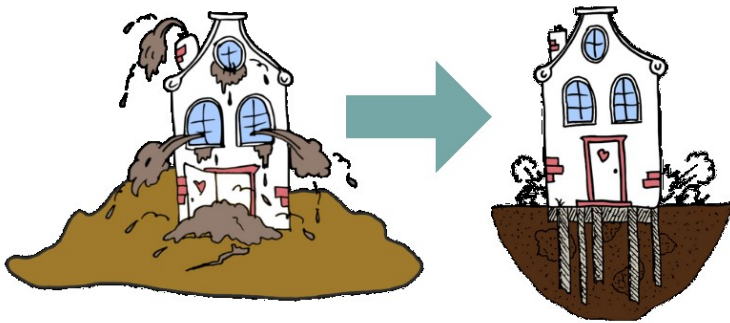
² Team Bedrijfsvoering, Team Dienstverlening, Team Directie- en Bestuursondersteuning, Team Fysieke Leefomgeving, Team Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling, Team Sport, Team Sociaal Domein, Team Directie, het College.

2. Samenvatting

2.1. Borne als zelfstandige gemeente

Borne is een zelfstandige, regisserende netwerkgemeente. Zelfstandig houdt in dat er een eigen lokaal, democratisch gekozen, bestuur is dat ondersteund wordt door een eigenstandige ambtelijke organisatie. Borne voert regie op taken die door anderen voor Borne worden gedaan. En, waar het een betere keuze lijkt of is, worden taken extern belegd of wordt samengewerkt met netwerkpartners.

De ambtelijke organisatie van Borne kent sinds jaar en dag een cultuur van loyaliteit en saamhorigheid. Je zou kunnen zeggen dat het een familiecultuur is. Men wil graag, vanuit het eigen vakmanschap, van betekenis zijn voor de Bornse samenleving. Dit is wat medewerkers bindt, waarom ze hier graag werken. Onder druk van het



Rijk, dat propaganda voert voor fusies van kleine tot grotere gemeenten, zijn er de afgelopen vijftien jaar meerdere pogingen tot vergaande samenwerking ondernomen om, met behoud van zelfstandigheid, de kwetsbaarheden van de kleine organisatie te minimaliseren of zelfs op te heffen. Deze pogingen hebben voor Borne niet tot een vergaande samenwerking geleid.

Brand en blussen

In 2018 is echter geconstateerd dat de organisatie aan het wankelen was, het fundament was te lang niet onderhouden en er was niet

gemoderniseerd. Op allerlei fronten was er achterstand: beleid, processen, overzicht, sturing, ICT, inzicht, control, etc. Immers, het vooruitzicht was samenwerking en zo mogelijk samengaan met een andere organisatie. Desinvesteringen moesten worden voorkomen. Daarnaast had Borne een zware financiële taakstelling van 2010-2016 te verwerken gehad, met o.a. bezuinigingen op personele kosten (vacaturestop) en op beleid. Gelukkig ging het belangrijkste, de participatie met en de dienstverlening naar de samenleving, goed, dankzij de tomeloze inzet. Maar goed, de schop ging in de grond en met het programma Organisatie (basis op orde) onder de arm werd een nieuwe manier van werken bedacht (besturingsfilosofie) en een ander organisatiemodel (organisatiebesluit) geïntroduceerd. Ook de cultuur in de organisatie behoeft aandacht. Want naast alle loyaliteit en vakmanschap waren hedendaagse vaardigheden zoals integraal werken, eigenaarschap, burgerparticipatie en zakelijkheid (professionaliteit) beperkt aanwezig. Ook het resultaat- en doelgericht werken stond nog niet bij iedereen op het netvlies. Eén van de maatregelen van de basis op orde was dat er formatie bij moest komen. Met vele medewerkers in lockdown was het niet eenvoudig om elkaar te leren kennen en samen de schouders eronder te zetten. Nadat de eerste basis op orde was gebracht was er urgentie om meteen door te pakken, want de organisatie was nog niet klaar voor de toekomst. De eerste inhaalslag onder bijzondere omstandigheden (Corona!) was dan wel gedaan, met een nieuwe structuur en een nieuwe, meer zakelijke, aanpak. Maar uit elk opengetrokken laadje kwam (en komt!) iets om op te lossen. Een vervolg organisatie-ontwikkeltraject, onder de naam van 'De Weg Vooruit', werd in 2022 gestart. Daarbij is vooral ingezet op het 'goud' van de organisatie: de medewerkers. Met workshops, teamsessies en learning on the job zijn er mooie eerste stappen gezet op het gebied van integraal werken, eigenaarschap en professioneel werken.

2.2. Algemene stand van zaken

De basisstructuur van de organisatie bestaat sinds 2020 uit hiërarchische sturing vanuit lijnmanagement (6 teams) en inhoudelijke sturing vanuit project- en programmamanagement (Matrixsturing). Het managementteam van de organisatie is de afgelopen jaren nogal aan verandering onderhevig geweest. Door allerlei oorzaken was het een komen en gaan van teamleiders. Dit zorgde en zorgt voor de nodige onrust. Daarnaast is vanwege gebrek aan middelen en capaciteit het programmamanagement nog niet echt uit de verf gekomen. Met uitzondering van de energietransitie en het sociaal domein. De bestuurlijke ambities waren (en

zijn) groot en daarmee ook de verwachtingen van de ambtelijke organisatie. Deze ambitie leidt tot mooie voorzieningen voor Borne en goede dienstverlening aan onze inwoners, organisaties en ondernemers. Daar zijn we allemaal trots op. Maar deze ambitie leidt ook tot grote werkdruk onder groepen medewerkers en, mede vanwege de inhaalslag, het maar moeilijk aan de voorkant van processen komen om verder vooruit te kunnen kijken.

De organisatie heeft bij de kaderbrief 2024 aan de bel getrokken bij het college en gevraagd om geen grote ambities aan de gemeenteraad voor te leggen maar in te steken op eerst afmaken waar we aan begonnen zijn. Dat is niet voor niets. We hebben, evenals veel andere gemeenten, moeite om in de huidige complexiteit en ambitie met beperkte capaciteit (we zijn immers maar een kleine gemeente) de reguliere taken naar voldoening te realiseren en nieuwe (wettelijke) opdrachten en ambities uit te voeren.

2.3. De onderzoeken

Het afgelopen jaar zijn er meerdere onderzoeken gedaan om de vingers op de zere plekken te leggen en te beschouwen of de gekozen werkwijze uit juni 2020 de juiste is om de problemen die er zijn het hoofd te kunnen bieden. Zo is er een medewerker tevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden, hebben partijen die met medewerkers en teams aan de slag zijn geweest verslag gemaakt, is er een analyse gemaakt van het functioneren en positioneren van het fysieke domein en is er binnen Bedrijfsvoering onderzoek gedaan naar de best passende organisatie en positionering van onze Informatisering & Automatisering poot. Al deze onderzoeken hebben wij door externen laten doen om daarmee een onafhankelijke inkijk te krijgen. Daarnaast hebben we intern (college, medewerkers en MT) onderzoek gedaan naar bevindingen rondom de gekozen organisatiestructuur, de nieuwe rollen en werkwijzen daarbinnen en naar een aantal thema's uit het MTO. Alle medewerkers zijn in de gelegenheid gesteld om input hiervoor aan te leveren met een enquête en teamgesprekken. Alle collegeleden hebben hun zienswijze gegeven, zo ook de teamleiders. Tenslotte zijn er met een aantal individuele medewerkers die een nieuwe rol vervullen nog interviews gehouden. Dit alles heeft geleid tot een aantal ontwikkelpunten.

2.4. De uitkomsten

Er gaan heel veel dingen goed! Vanuit alle geledingen wordt gezien dat Borne de afgelopen drie jaar een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Dit wordt niet alleen intern gezien maar ook externe partijen zien het en feiten wijzen het ook uit. Zo hebben we al drie jaar op een rij een goedkeurende accountantsverklaring gekregen, heeft de Provincie als toezichthouder met de jaarlijkse beoordeling na jaren van rood in 2023 alle domeinen op groen gezet (IBT). Uit diverse onderzoeken komt Borne al twee jaar als beste woongemeente van Overijssel uit de bus, en staat zelfs in de top van Nederlandse gemeenten op dat gebied. Bij het laatste onderzoek naar cliënttevredenheid in het sociaal domein scoorden we gemiddeld een dikke 8 en op het gebied van dienstverlening scoren we ook boven het landelijk gemiddelde. Medewerkers in de organisatie zien dat de basis steeds meer op orde is gekomen: er worden de laatste jaren meer besluiten genomen, knopen worden doorgehakt en medewerkers worden beter gefaciliteerd in hun werk. Ook spreken ze waardering uit voor het feit dat er meer sturing en controle is op bestuurlijke stukken en de planning. Men is blij dat er de afgelopen jaren weer formatie bij is gekomen en dat er oog is voor de grote werkdruk. Na de Coronaperiode is er ook weer meer wij-gevoel ontstaan, en dat vindt men prettig.

Cultuuraspecten

Maar we hebben in de organisatie ook te maken met een hardnekkig cultuuraspect: het wij-gevoel richt zich voornamelijk op de sociale en veel minder op de professionele component. Afspraken nakomen, procesregie voeren, borgen van wat is vastgesteld en vooral elkaar aanspreken, feedback geven (mèt elkaar praten in plaats van over elkaar) lukt maar moeizaam. Ook het gestructureerd en opgavegericht werken vanuit eigenaarschap vraagt nog veel aandacht. Het integraal samenwerken is beter georganiseerd en komt goed van de grond. Echter, de persoonlijke scope is vaak smal, men is te weinig bezig met een gezamenlijke opgave, met wat de ander nodig heeft om zijn/haar werk goed te doen. Met de vraag: 'Wat is het effect van mijn werk op dat van mijn collega'. Met name deze cultuuraspecten hebben grote invloed op de prestatie van de organisatie en het vraagt veel tijd en energie van het management om hierop te sturen terwijl die tijd er niet is.

Hier moet dus iets mee gebeuren wil Borne de weg vooruit verder kunnen bewandelen, up to the job zijn om huidige en toekomstige opgaven te realiseren. Die roep is er nu ook vanuit medewerkers, dus dat biedt kansen.

Structuuraspecten en rollen

De onderzoeken hebben zich voor een belangrijk deel gericht op de structuur van de organisatie. Het meeste werd genoemd dat de rol van teamleider zoals deze in het huidige model is opgenomen niet passend is. Binnen de huidige structuur is de teamleider een professionele manager en heeft deze affiniteit met de materie, maar is niet deskundig op het beleidsveld. Met name bij de beleidsteams werd dit als een groot bezwaar gezien. Vanwege de programmatische matrix aansturing en diversiteit in opdrachtgevers is het voor medewerkers onduidelijker geworden waar prioriteiten liggen en wie aan het stuur zit. Het grootste bezwaar is echter dat de teamleider geen tijd heeft voor medewerkers vanwege een te grote 'span of control'. Vanuit de directie wordt opgemerkt dat het profiel van teamleiders zonder inhoudelijke expertise ook onvoldoende past bij een rol als lid van het managementteam. Immers, daar moet de strategische koers voor de gemeente en organisatie worden voorbereid en uitgezet. Deze strategische kennis en kunde wordt daarnaast door zowel organisatie als college node gemist.

Een ander thema dat veelvuldig is benoemd is het programmatisch werken. Alhoewel de werkwijze sinds de invoering in 2019 nog niet helemaal is uitgerold, en dus ook niet de kans heeft gehad om breed ingebed effect te laten zien, is men het erover eens dat het met name positioneel minder goed werkt. Immers, de programmamanager gaat slechts over een deel van het thema, de rest van de verantwoordelijkheid ligt bij een teamleider of projectleider. In het sociaal domein heeft het programma qua resultaat goed gewerkt. Echter, voor alle betrokkenen ging erg veel tijd zitten in afstemming en overleg over wie waar verantwoordelijk voor was.



Programmatisch werken kan zeker gehandhaafd blijven als werkwijze, maar dan alleen op thema's die zich daar echt voor lenen, domein overstijgend zijn, zoals bij het programma duurzaamheid (energietransitie).

Kwaliteit en arbeidsmarkt

Qua formatie staat Borne momenteel op ca. 170 Fte waarvan zo'n 85% in dienst is van gemeente Borne. Dit zijn ca. 200 personen. Voor de resterende 15% wordt waar mogelijk ingehuurd. Naast deze inhuur op formatieplaatsen worden er voor bijzondere tijdelijke klussen, ambities en/of pieken op dit moment 45 personen ingehuurd. Lang niet allemaal full time uiteraard. Het niet structureel kunnen invullen van formatie is een thema waar alle werkgevers mee worstelen. Met name in het fysieke domein zijn we nu zover dat ook de vijver voor tijdelijke inhuur leeg is. Het feit dat de arbeidsmarkt in een bijzondere dynamiek zit heeft consequenties voor de kwaliteit en daadkracht van gemeente Borne. Niet alle vacatures kunnen worden ingevuld, daarmee komen we handen tekort in een organisatie die toch al onder druk staat. Het is lastig om kwalitatief hoog personeel te krijgen en behouden voor Borne, zeker gezien de ligging van Borne t.o.v. de grote omliggende gemeenten en het salarisniveau aldaar. Dit geldt inmiddels ook al voor inhuur in de flexibele schil. Borne heeft structureel een flexibele schil (inhuur) nodig voor expertise die we zelf niet in huis hebben en/ of slechts incidenteel nodig hebben. Naar onze mening heeft het bestuur niet altijd realistische verwachtingen van wat onze organisatie, die nog in ontwikkeling is, kan leveren. Zeker gezien de interne beheersing en het prestatieniveau waar de organisatie vandaan komt en nog mee aan het werk is. Het heeft nog tijd nodig om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen.

2.5. En nu verder

Alle onderzoeken wijzen uit dat aanpassingen in zowel structuur, werkwijze als cultuur noodzakelijk zijn om de ambtelijke organisatie van Borne anno nu beter te laten functioneren maar ook meer toekomstbestendig te maken. Om te komen tot de meest wenselijke structuur (organisatiebesluit) zijn afwegingscriteria opgesteld en getoetst aan drie verschillende organisatiemodellen. Er is uit deze weging één duidelijk voorkeursscenario naar voren gekomen. Deze willen we graag zo snel mogelijk implementeren.

Er wordt een ontwikkelagenda voor de komende jaren opgesteld waarin diverse onderwerpen samenkomen. Daarin worden bijvoorbeeld acties voor de doorontwikkeling van werkwijzen en rollen uit de besturingsfilosofie opgenomen. Maar ook de te verbeteren cultuuraspecten worden omschreven en van acties voorzien.

Door vooral te verschuiven kunnen de wijzigingen op het leidinggevende niveau budgetneutraal worden doorgevoerd. Wel zal er op een aantal plaatsen capaciteit en middelen bij moeten om verder vooruit te kunnen komen. Dit betreft met name bekostiging van ICT ontwikkelingen, uitvoeringscapaciteit in het fysieke domein, beleidscapaciteit in het sociaal domein en capaciteit voor een aantal strategische taken.

Hieronder wordt kort uiteengezet welke wijzigingen worden beoogd met dit voorstel.

Samenvatting oplossingen

1. De strategische koers van gemeente Borne staat voorop: inhoudskundige sturing wordt leidend in het organisatiemodel;
2. Duidelijkheid omtrent taken, rollen en verantwoordelijkheden is nodig: elke medewerker krijgt één leidinggevende voor hiërarchische én inhoudelijke aansturing;
3. Een leidinggevende moet tijd hebben voor sturing en voor de medewerker: de span of control houden we op maximaal ca. 25 personen;
4. We behouden de methodiek van programmatisch werken alleen wanneer het thema zich daarvoor leent: programma duurzaamheid blijft gehandhaafd. Programma sociaal domein wordt verder (zo nodig projectmatig) opgepakt in de lijnorganisatie. De beoogde programma's Bestuur & Samenleving en Wonen & Leven zijn geen programma's maar lijnwerkzaamheden en worden daar ook opgepakt;
5. De organisatie heeft, gezien de diversiteit aan werkzaamheden (kleine organisatie, éénpitters) en hoeveelheid aan ontwikkelopdrachten, meer directe sturing: er komen vier afdelingen met in totaal elf hiërarchisch en tevens inhoudelijk leidinggevend i.p.v. de zeven hiërarchische teamleiders en vier programmamanagers die er nu zijn;
6. Gezamenlijke verantwoordelijkheid heeft meer formalisatie in de werkwijze: Het managementteam wordt besluitvormend (met eindverantwoordelijkheid voor de Algemeen Directeur) m.b.t. de strategische koers. Alle leidinggevend nemen gezamenlijk besluiten over de bedrijfsvoering van de organisatie (eindverantwoordelijkheid voor de Algemeen Directeur);
7. Sparren met vakgenoten is een grote wens van medewerkers: het aantal vakgroepen wordt uitgebreid; juridisch, applicatiebeheer, veiligheid, informatiemanagement, administratie, etc.;
8. Er is meer regie nodig op het starten van werkzaamheden (bestuurlijke urgentie, mensen, middelen, integraliteit): er komen startup bijeenkomsten voor projecten en initiatieven uit de samenleving;
9. Op een aantal terreinen is er geen of te weinig capaciteit voorhanden, hetgeen leidt tot of externe inhuur of werk dat blijft liggen: deze capaciteit willen we uitbreiden. Het gaat om coördinatie op en werving van subsidies en fondsen, administratieve ondersteuning van de afdelingen, beleidsveld economie, beleidsvelden dienstverlening en facilitaire zaken, ondersteuning uitvoering in het fysieke domein, etc.;
10. Op het gebied van Informatisering & Automatisering zijn we (op termijn) kwetsbaar en dus voornemens om over twee jaar het automatiseringsdeel geheel te hebben uitbesteed aan een samenwerkingspartner. Hiertoe wordt een businesscase opgesteld;
11. Er wordt een ontwikkelagenda opgesteld die met name gefocust is op verdere professionalisering van de organisatie.

3. Historie

In dit hoofdstuk blikken we even kort terug in de tijd, en wel de afgelopen 10-15 jaar. Er is in deze periode namelijk een hoop gebeurd dat zijn weerslag heeft gehad op het bestuur en de organisatie van onze gemeente.

3.1. Periode 2010-2015

Aantal inwoners in 2010 : 21.330
 Aantal Fte in 2010 : 167 fte

Tussen 2009 en 2014 had ook Borne (na de kredietcrisis uit 2007) te maken met de gevolgen van de eurocrisis. In de aanloopperiode naar de decentralisaties van de zorg werd er al fors gekort vanuit Den Haag. Dat had ook gevolgen voor onze inwoners en organisatie. Er moest worden bezuinigd, en wel ruim €4 mln. Niet wettelijke taken zoals de maatschappelijke activiteiten schoolzwemmen, bibliotheek, onderhoud begraafplaats en het Kulturhus, moesten het ontgelden. Ondertussen was Borne op een innovatieve manier in gesprek geweest met haar inwoners: MijnBorne2030-Dynamische Dorpen is in 2011 ontwikkeld. Men ging het anders doen en er waren vooruitstrevende ideeën, ook over de rol van het lokale bestuur.

Men beoogde niet alleen een groeiende gemeenschap met een dorps identiteit te zijn, ook bestuurlijk kon het best anders was de opvatting. De bestuurlijke agenda werd gezien als een afgeleide van de agenda van de Borse gemeenschap. Dus niet de rol tussen raad en college zou centraal worden gesteld maar die tussen gemeentebestuur en samenleving. Dit idee betekende ook een andere visie op de rol van de gemeente: minder uitvoering (zelf doen), meer regie en meer samenwerking. En dat had zijn effect op de ambtelijke organisatie.



Bij de kadernota's van 2012 en 2013 werd flink bezuinigd op de organisatie. De insteek was dat er een kleine, compacte ambtelijke organisatie (50 Fte) over zou blijven. Dat was voldoende om regie te voeren op alles wat anderen voor en met gemeente Borne uitvoerden.

Deze gedachten waren aanleiding om, na het mislukken van Twentestad in 2000, toch weer een draad op te pakken om op een breder vlak samen te gaan werken in Twente, maar deze keer vanuit zelfstandigheid. In eerste instantie als Netwerkstad Twente. Na 2011 is gepoogd om een Intergemeentelijke Bedrijfsvoering Organisatie

(IBO) op te zetten. Deze poging strandde en daarna is als ABEL (Almelo, Borne, Enschede en Lossler) een hernieuwde poging gedaan. Per 1 januari 2016 zijn de initiatieven van ABEL ondergebracht in de oprichting van een Twentebedrijf. Eind 2017 is het initiatief van het Twentebedrijf beëindigd. Doel: kosten besparen, kwaliteit van dienstverlening versterken en minder kwetsbaar zijn. En passend bij de gedachte van regiegemeente, van een andere manier van besturen.

Het liep echter anders. De poging van Borne om de bedrijfsvoering buiten de deur te organiseren mislukte. Ondertussen was er vanuit het perspectief van de beoogde samenwerking nauwelijks geïnvesteerd in de bedrijfsvoering van de eigen organisatie. En dat zou later grote gevolgen hebben.

3.2. Periode 2015 – 2020

Aantal inwoners in 2015 : 21.990

Aantal Fte in 2015 : 155 fte

De koers van gemeente Borne was na de deceptie van IBO wat minder gefocust op samenwerken met anderen. De verspilde energie en de onduidelijke toekomst trokken een behoorlijke wissel op de organisatie. Maar tijd om te herstellen was er niet. De focus kwam immers op heel wat anders te liggen: de decentralisaties van de zorg (Wmo en jeugd) waren een feit. De jaren daarna zou blijken hoeveel (financiële en wettelijke) impact deze transitie teweeg zou brengen. De gemeente werd, met een rijkskorting van 25-40%, verantwoordelijk voor de ondersteuning van de meest kwetsbare groepen in de samenleving. Een grote verantwoordelijkheid landde in een organisatie die daar niet klaar voor was. Maar welke gemeente was dat wel? Al snel werd beleidsmatig ingezet op regionale samenwerking en dat liep goed, we konden volgen. Wat minder goed ging was het binnen budget blijven in een realiteit van inwoners die ondersteuning nodig hebben terwijl je je als kleine gemeente staande moet houden in een nieuwe wereld van kaderwetten, open eind regelingen en marktwerking (zorg werd booming business) en dat met ook nog eens te weinig budget. Bestuurlijk werd de koers richting de groeiende gemeente vastgehouden door een combinatie van bezuinigen en investeren (via hogere belastingen) te kiezen. Het was allemaal erg veel en het ging ook erg snel: een nieuwe bestuurlijke koers, bezuinigen, investeren, nieuwe taken, achterstanden in de bedrijfsvoering en processen en minder medewerkers. En toen werd het teveel ...



In juni 2018 werd in het proces van de jaarrekening 2017 duidelijk dat de ambtelijke organisatie aan het wankelen was, de jaarrekening (die gevoed wordt door de hele organisatie) kon niet worden opgeleverd. Er was te weinig aandacht gegaan naar de interne processen en mensen liepen op hun tandvlees. Het bestuur greep in. Onder de titel van de Basis op Orde, en met de adviezen van Necker van Naem en later Hiemstra & De Vries, werd medio 2019 een verbeterprogramma opgesteld waarin de lijn van de organisatieontwikkeling en de Basis op Orde werden samengebracht. Een stevige opgave. Een reorganisatie was onvermijdelijk en het oude systeem van drie afdelingshoofden (zonder inhoudelijke kennis) met daaronder niet hiërarchische coördinatoren (met inhoudelijke kennis) werd vervangen door een organisatiestructuur met de teams als fundament, een 2-hoofdige directie met versterkte aandacht voor de bedrijfsvoering en versteviging van projectmatig en programmatisch werken. Met vaste projectleiders en programmamanagers die sturing geven aan belangrijke opgaven. In dit model hadden beide directeuren ook de dagelijkse leiding over een team.

3.3. Periode 2020-heden

Aantal inwoners in 2020 : 23.489

in 2023 : 24.526

Aantal Fte in 2020 : 120 Fte

in 2023 : 167 fte

De genoemde ontwikkeling hebben we doorgemaakt in stormachtige tijden. Zeker ook in financiële zin. Er moesten fundamentele keuzes gemaakt worden. In 2019 kreeg dat zijn beslag in het traject Keuzes voor Borne. En met de kennis van nu weten we dat we er nog steeds niet zijn: er staat nog een aantal bezuinigingen open. Maar dat is nog niet voldoende gebleken. De broekriem moest nog verder aangehaald worden.

Door oplopende tekorten in het sociaal domein, door verslechtering van onze weerstandspositie, door te verwachten economische en maatschappelijke effecten van de Coronacrisis en door te verwachten negatieve effecten van de herverdeling van het Gemeentefonds, waarbij vooral kleine gemeenten het nog moeilijker krijgen.

Alsof er nog niet genoeg hectiek was brak begin 2020 Corona uit en was er medio 2020 het onverwachte vertrek van de gemeentesecretaris. Er werd snel gehandeld: het organisatiebesluit, waarvan de inkt nog nauwelijks droog was (1 april 2020), werd per 1 juli 2020 pragmatisch op een paar punten gewijzigd. Er kwam een éénhoofdige directie (de net aangetrokken directeur Bedrijfsvoering werd secretaris en algemeen directeur) met een MT van zes teamleiders.

In de afgelopen drie jaar (waarvan twee jaar in Coronaregime) is er, terwijl 'de winkel gewoon geopend was', met man en macht gewerkt aan het wegwerken van achterstanden en de (door) ontwikkeling van de organisatie.

Wat er onder meer is gedaan:

a. Programma Organisatie afgerond (basis op orde), o.a.

- *financieel instrumentarium ontwikkeld*
- *I&A werkplan opgesteld en geïmplementeerd*
- *diverse beleidsstukken geactualiseerd*
- *diverse werkprocessen doorlopen en op orde gebracht*
- *beleid, uitvoering en coördinatie op het gebied van inkoop*
- *diverse HRM regelingen opgesteld en geïmplementeerd*
- *interne controle systematiek ontwikkeld en geïmplementeerd*
- *loonsombeleid en systematiek gewijzigd*

b. Formatie en bezetting grotendeels op orde gebracht, o.a.

- *formatie zonder dekking geformaliseerd*
- *ICT expertise geworven*
- *sinds 2020 zijn er ca. 100 nieuwe medewerkers aangetrokken en ingewerkt*
- *hiaten in de formatie grotendeels opgelost*
- *in- door- en uitstroomproces medewerkers ontwikkeld*
- *ambitie- en succesgesprekken ingevoerd*
- *alle boven formatieve medewerkers geplaatst en frictiedossiers opgepakt en afgerond*
- *mutaties doorgevoerd (w.o. afscheid) voor medewerkers die niet op de goede plek zaten*

c. Bezuinigingen grotendeels gerealiseerd, o.a.

- *plan beheersmaatregelen sociaal domein opgesteld en uitgevoerd*
- *programma sociaal domein ontwikkeld en uitgevoerd*
- *monitor sociaal domein ontwikkeld en uitgevoerd*

d. Drie keer een goedkeurende verklaring van de accountant gekregen, o.a.

- *integrale sturing op en uitvoering van het proces P&C*
- *analyse en update van de MPG (grexen)*
- *verbeteragenda als leidraad voor realisatie doelen op het gebied van control*
- *verbeterslag gemaakt op processen rondom rechtmatigheid*

e. Het oordeel van de toezichthouder (Inter Bestuurlijk Toezicht, Provincie) van rood naar groen gekregen

- *geïnvesteed in de relatie met de Provincie en verbeteringen in de taakvelden doorgevoerd*

f. Doorontwikkeling van de organisatie en medewerkers, o.a.

- programma 'De Weg Vooruit' ontwikkeld en geoperationaliseerd
- werken met een organisatieplan, teamplannen en individueel jaarplan
- interne workshops ontwikkeld en geïmplementeerd
- opleidingsbeleid opgesteld en ingevoerd
- begeleiding van alle teams op diverse thema's
- geïnvesteerd in zogenaamde wij-gevoel momenten

Gedurende de periode 2010-2023 zijn er vier keer gemeenteraadsverkiezingen geweest, zijn er vier verschillende colleges geïnstalleerd en hebben drie burgemeesters gemeente Borne en drie gemeentesecretarissen de daarbij horende ambtelijke organisatie door roerige tijden geleid. En landelijk? Vier keer zijn er Tweede Kamerverkiezingen geweest en gedurende de gehele periode vanaf 2010 is Nederland bestuurd door kabinetten onder leiding van premier Rutte.

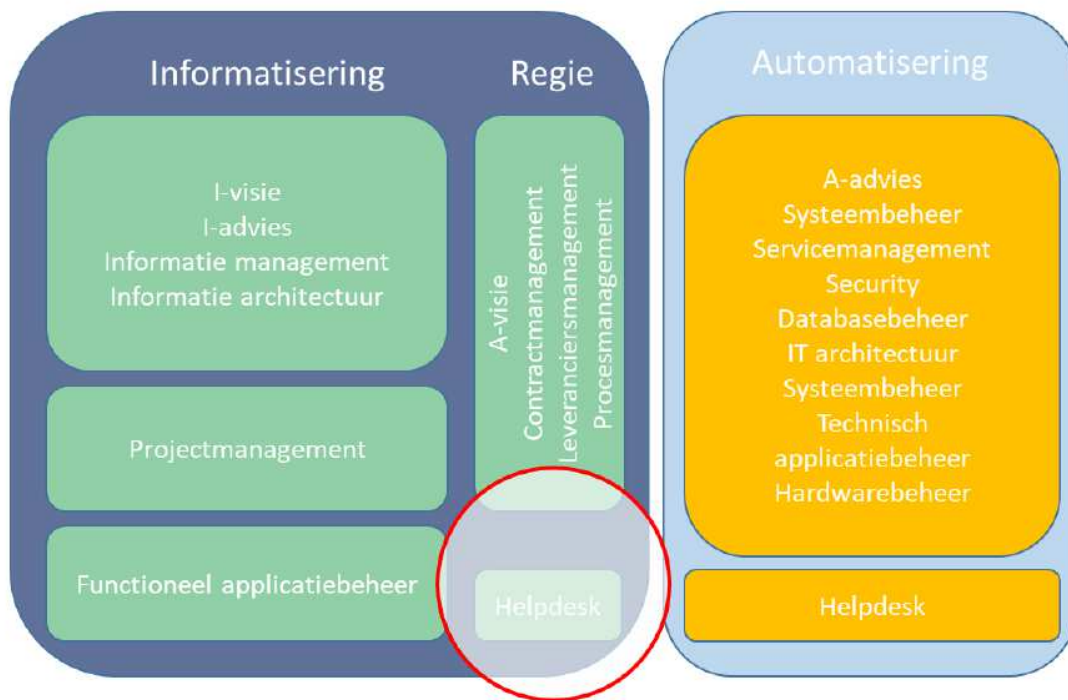


4. Externe foto van de organisatie

Zoals gezegd hebben de verschillende externe rapporten belangrijke input geleverd voor de analyse van de organisatie. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste aspecten uit die rapporten.

4.1. Samenvatting analyse I&A

Door Native Consulting is onderzoek gedaan naar de best passende inrichting voor I&A voor de gemeente Borne. De conclusie is dat het uitbesteden van automatisering voor Borne een aantal kwetsbaarheden oplost, maar in de praktijk op dit moment hoogstwaarschijnlijk niet succesvol zal zijn door het structureel ontbreken van een regiefunctie en een beperkte invulling van andere rollen (zoals informatieadvies, contractmanagement en leveranciersmanagement). Daarom is het advies om hier naar toe te werken volgens onderstaande I&A doelinrichting:



3

Om hier te komen, is het advies te starten met de volgende stappen:

- Uitbreiding van uitbesteding automatiseringsactiviteiten;
- Ontwerpen en organiseren van een regiefunctie;
- Afbouwen beheer-organisatie;
- Structureren bedrijfs- en IV-processen;
- Organiseren van informatie informatisering (projectmanagement, i-advies, architectuur en helpdesk).

Voorstel is om het voorgenomen besluit te nemen om de automatisering uit te besteden aan de gemeente Enschede of Hengelo, onder voorbehoud van het kostenoverzicht. Daarnaast gaan we de komende 2 jaar investeren op de bovengenoemde punten als het gaat om regie voeren op de uitbesteding. Daarvoor is een ontwikkelplan opgesteld.

4.2. Samenvatting onderzoek Fysiek Domein en Grond- en Vastgoed

In 2021 is een onderzoek gestart met als doel, in het fysieke domein, de basis op orde te brengen en de teams voor te bereiden op de toekomst. Naar aanleiding van de opdracht zijn inmiddels verbeteringen gerealiseerd.

³ De helpdesk is in dit plaatje omcirkeld, omdat het nog onderwerp van gesprek is wat wenselijk is: een interne of externe helpdesk. Een nader advies hierop volgt nog.

Een voorstel voor een goed passende organisatiestructuur voor het Fysieke domein en de organisatie van grond- en vastgoedzaken moest nog opgesteld worden. Het adviesbureau Stadsraad en Daad heeft in februari 2023 een rapport hiervoor opgeleverd.

Het advies is om de Teams REO en FL samen te voegen tot één team (beleid en uitvoering in één team). Bij het samenvoegen van de teams is de span of control van de teamleider een aandachtspunt. Er worden 60 medewerkers ingezet in beide teams. Er is een diversiteit aan expertise, beroepsculturen en ontwikkelingsniveau onder de medewerkers. Dit vraagt veel van de tijd en vaardigheden van de teamleider. Het inzetten van een steunstructuur in de vorm van functioneel leidinggevendend biedt hiervoor een oplossing. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers een hoge werkdruk ervaren. Meer aandacht voor coördinatiemechanismen en de condities die bijdragen aan doelgericht en doelmatig teamwerk hebben een positieve invloed op de effectiviteit van de teams. De verwachting is dat daarmee de balans tussen opgaven en ambities van de organisatie en de beschikbare capaciteit beter wordt.

Grond- en vastgoedzaken

De gemeente Borne heeft grond en vastgoed in bezit om ruimtelijke en maatschappelijke doelen te realiseren. Lange tijd was het grond- en vastgoedmanagement binnen de gemeente Borne in handen van de verschillende

beleidsinhoudelijke afdelingen. Vanaf 2013 lag er een opdracht om taken op vastgoedgebied te centraliseren. De opdracht is tot op heden niet afgerond.

Grond- en Vastgoedmanagement is het geheel aan beheersactiviteiten gericht op het behalen van een optimaal (maatschappelijk en financieel) rendement, het realiseren van waardeontwikkeling en overige doelstellingen, binnen de daarvoor gestelde randvoorwaarden.

Adviesbureau Stadsraad en Daad heeft in het onderzoek specifiek ook gekeken naar de nodige acties op het vlak van Grond- en vastgoedzaken die nodig zijn om bovenstaande te realiseren.

Uit het onderzoek blijkt dat het vastgoedmanagement niet in “control” is en dat interne klanten (gebruikers en toeleveranciers) niet tevreden zijn over de dienstverlening. Belangrijke onderdelen van het vastgoedmanagement krijgen niet voldoende aandacht waardoor er doelstellingen van de gemeente niet worden gerealiseerd en er risico's ontstaan. Medewerkers geven aan dat de hoge werkdruk de belangrijkste oorzaak is van het achterblijven in ontwikkeling. Daarnaast heeft het ontbreken van sturing vanuit de organisatie hier ook aan bijgedragen. Om processen die betrekking hebben op vastgoed beheerst te laten verlopen is het van belang dat er meer sturing wordt georganiseerd en medewerkers over de juiste competenties beschikken en verantwoordelijkheid kunnen nemen voor de kwaliteit van het vastgoedmanagement en de resultaten hiervan.



De opdracht uit 2013 om de verantwoordelijkheid voor het vastgoed volledig te centraliseren en onder te brengen bij Vastgoed is nog niet gerealiseerd. Van belang is dit op korte termijn te realiseren en hierbij met gebruikers van het vastgoed en de medewerkers van het team de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te bespreken en af te bakenen.

Ook de verantwoordelijkheid voor Grondzaken is nog niet duidelijk belegd binnen de organisatie. Advies is dit ook onder te brengen bij Grond- en vastgoedzaken en ook hier de taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk af te bakenen.

Onderdelen van het vastgoedmanagement hebben meer aandacht nodig. Aandachtspunten met hoge prioriteit zijn de actualisatie van het strategisch beleid betreffende het Vastgoed (inclusief verduurzaming) en het afstemmen van dit Strategisch vastgoedplan met het Meerjarig Onderhoudsplan (MJOP).

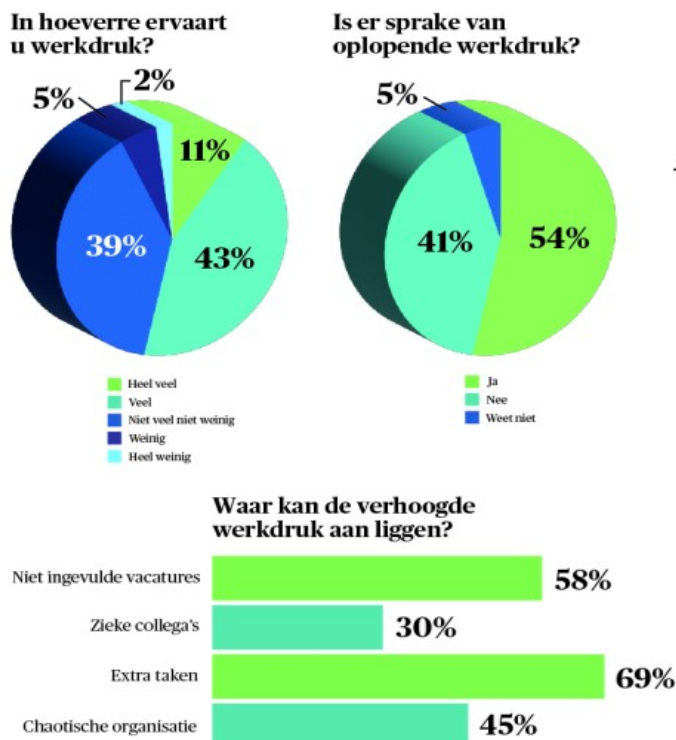
4.3. Samenvatting MTO (september 2022)

De medewerkers van Gemeente Borne zijn alles bij elkaar genomen zeer tevreden met hun werk bij Gemeente Borne. Ze zijn er trots op om voor Gemeente Borne te werken en voelen zich sterk betrokken bij hun eigen team en bij Gemeente Borne als geheel. De medewerkers voelen zich bovendien zeker van hun baan. Echter, relatief veel medewerkers zouden niet per definitie opnieuw voor Gemeente Borne kiezen wanneer ze vrij zouden zijn om te kiezen waar ze zouden gaan werken.

De medewerkers zijn (zeer) tevreden over de inhoud van het werk, de sfeer, hun direct leidinggevende, het hybride werken en de samenwerking. Op de open vraag wat het meest bevalt aan het werken bij Gemeente Borne noemt bijna een kwart van de medewerkers (spontaan) de korte lijnen/toegankelijkheid/informaliteit/kleinschaligheid. Ook het samenwerken met de collega's (collegialiteit) wordt door relatief veel (een op de vijf) medewerkers genoemd. Ten opzichte van de benchmark Gemeenten scoort Gemeente Borne (sterk) hoger op de sfeer en direct leidinggevende. Op werkdruk, werkomstandigheden, hybride werken, persoonlijke ontwikkeling, arbeidsvoorwaarden en directie/MT scoort Gemeente Borne daarentegen (sterk) lager dan de benchmark.

Ruim de helft van alle gemeenteambtenaren ziet de werkdruk oplopen.

'De balans tussen de hoeveelheid taken en de personele bezetting raakt in het gemeentehuis steeds verder zoek'



Hoe de werkdruk op te lossen?

- 1 Meer personeel
- 2 Prioriteiten stellen, prioriteren van ambities
- 3 Hoger loon = aantrekkelijker als werkgever
- 4 Niet verder laten oplopen van taken
- 5 Efficiënter werken
- 6 Betere taakverdeling
- 7 Minder bureaucratie
- 8 Meer inzetten op automatisering

Wat zijn de knelpunten?

Over een aantal thema's bestaat (relatief) veel onvrede. De grootste aandachts-/verbeterpunten liggen bij de thema's directie/MT, werkdruk en persoonlijke ontwikkeling.

Directie/MT

De medewerkers zijn in september 2022 het minst tevreden over de directie/het MT. De grootste onvrede ligt bij gebrekkige zichtbaarheid van het MT. De communicatie vanuit het MT naar de teams is magertjes, men weet niet wat er in het MT besproken en besloten wordt. Men vindt dat het MT niet als een team opereert, teamleiders verschuilen zich bij besluiten soms achter het MT.

Werkdruk

Ook over de werkdruk zijn de medewerkers ontevreden en dit thema komt in de prioriteitenanalyse naar voren als verbeterpunt. Bovendien is werkdruk het meest genoemde antwoord op de vraag wat het minst bevalt aan het werken bij Gemeente Borne. De medewerkers zijn vooral ontevreden over de hoeveelheid personeel in hun team; ruim de helft van de medewerkers geeft aan dat hun team over onvoldoende personeel beschikt om het werk goed te kunnen doen. Daarnaast geven twee op de vijf medewerkers aan dat ze onvoldoende invloed hebben op hun werkdruk, met andere woorden: het 'overkomt' ze.

Persoonlijke ontwikkeling

Over het thema persoonlijke ontwikkeling zijn de medewerkers matig tevreden. Ook dit thema komt binnen de prioriteitenmatrix naar voren als verbeterpunt. Binnen dit thema zijn de medewerkers met name ontevreden over de vooruitzichten op doorgroei/promotie. Twee op de vijf medewerkers geven aan dat ze bij Gemeente Borne onvoldoende vooruitzichten hebben om door te groeien of promotie te maken. Voor meer dan de helft van deze medewerkers zou dit (mogelijk) een reden zijn om naar een andere werkgever uit te kijken. Kortom, een reële kans op (stevige) uitstroom. Op een krappe arbeidsmarkt is dat geen prettig vooruitzicht.

Wat valt nog meer op?

Binnen de overige rubrieken komen nog enkele andere zaken naar voren die de aandacht verdienen. De grootste aandachtspunten zijn:

- *Werkomstandigheden*: bijna de helft van de medewerkers is ontevreden over het klimaat op de werkplek (op locatie) en de kwaliteit van de apparatuur en middelen waarmee ze werken. Bovendien is ruim een derde van de medewerkers niet tevreden met de flexibele werkplekken bij Gemeente Borne. Ook de werkplek thuis is voor relatief veel medewerkers niet naar behoren: een kwart geeft aan thuis geen geschikte werkplek hebben.
- *Samenwerking en communicatie tussen teams*: hoewel de samenwerking en de communicatie binnen het eigen team zeer goed beoordeeld worden, zijn relatief veel medewerkers (een op de vijf) ontevreden over de samenwerking en het overleg met andere teams.
- *Sociale veiligheid*: bijna de helft van de medewerkers weet niet wie er bij Gemeente Borne zijn aangesteld als vertrouwenspersonen.

Professionaliteit van de cultuur

De medewerkers zijn kritisch over de professionaliteit van de cultuur bij Gemeente Borne. De scores op de verschillende professionaliteitsdimensies zijn veelal lager dan gemiddeld bij gemeenten, terwijl deze benchmarkscores al aan de lage kant zijn. Alleen op de dimensies 'open cultuur' en 'klant staat centraal' scoort Gemeente Borne gelijk aan de benchmark. Kortom, hier valt winst op te behalen.

4.4. Samenvatting Woosh5

In het najaar van 2022 hebben ruim 100 medewerkers van de gemeente Borne meegedaan aan het programma 'De veerkrachtige ambtenaar'. Zij hebben hun veerkracht gemeten en ontwikkeld met behulp van dagelijkse oefeningen, gezamenlijke workshops en intervisie bijeenkomsten. Ook hebben zij onbeperkt toegang gekregen tot een E-coach met wie zij in konden gaan op persoonlijke vraagstukken en uitdagingen.

Uit dit onderzoek is gebleken dat probleemoplossend vermogen en empathie relatief laag scoren bij de gemeente Borne. De WOOSH5 Coaching trajecten hebben er zeker voor gezorgd dat op beide dimensies

stappen zijn gezet: de e-coaches hebben hun coachees geprikkeld en geholpen om meer vanuit doelen en plannen hun werkdagen vorm te geven. Ook is het inschakelen van hulp steeds benadrukt: overleggen en afstemmen met collega's, gesprek met leidinggevende of andere belanghebbenden aangaan. En zelfvertrouwen is bij meerdere medewerkers gegroeid omdat ze aan hun persoonlijke ontwikkeling gewerkt hebben: dit maakt bijvoorbeeld dat de Ambitie & Succesgesprekken veel levendiger verlopen.

4.5. Samenvatting 'De Weg Vooruit'

In 2022 is gestart met het organisatie-ontwikkeltraject 'De Weg Vooruit'. EN Consulting heeft de gemeente Borne begeleid bij leiderschap- en teamontwikkeling en bij de doorontwikkeling van het programma 'De Weg Vooruit'. De begeleiding van EN Consulting was gericht op een integrale aanpak, bestaande uit drie onderdelen:

1. De begeleiding van het MT: leiderschaps- en MT-teamontwikkeling
2. De ontwikkeling in en met de teams
3. Het ontwikkelen van vaardigheden en professionele effectiviteit van medewerkers middels een methodiek genaamd Woosh5 (module de veerkrachtige ambtenaar)

Gemeente Borne heeft binnen 'De Weg Vooruit' vier speerpunten vastgesteld. Deze vier speerpunten zijn binnen onze aanpak het uitgangspunt geweest. Ze hebben een rol gespeeld in elk onderdeel en bij de gepleegde interventies.

Het zijn:

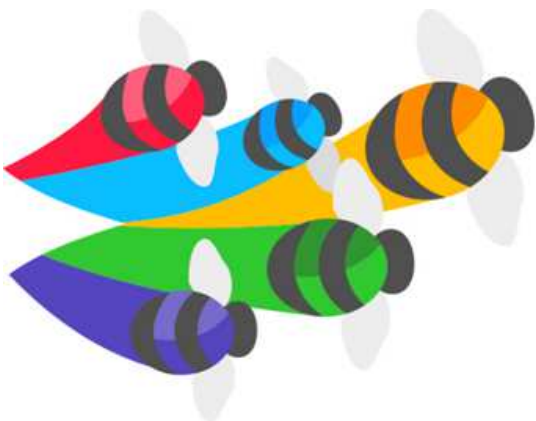
- A. Eigenaarschap
- B. Integraliteit
- C. Professionaliteit
- D. Werkdruk (verminderen)

Bij de start van het traject was dit het overall beeld van EN Consulting: Het algemene beeld liet een organisatie zien die behoefte had aan meer samenhang, zowel binnen het MT als onderling, maar die hier echter niet naar handelde. Zo was er veel focus op inhoud en weinig op integraliteit. Er was ontwikkeling nodig om meer integraal samen te werken. Er leek een cultuur te ontstaan waarin afspraak geen afspraak is en men niet altijd de verantwoordelijkheid voelde om zelf tot actie over te gaan. Ontwikkeling van medewerkers op het tonen van meer eigenaarschap ging hierin helpen.

Aan de andere kant gebeurden er mooie dingen. Er zijn op inhoud successen behaald en men was betrokken bij het eigen werk. Deze betrokkenheid werkte door naar de inwoner en naar het uiteindelijke doel van de organisatie. Medewerkers stonden open voor verandering. Dit is belangrijk in het succes van het programma.

Katwijkse ambtenaren dreigen te bezwijken onder de steeds hogere werkdruk door snelle groei gemeente: 'We zien een kaalslag'

Vrijdag 9 september 2022



De weg vooruit

Conclusie na ruim een jaar:
Tijdens het programma hebben wij een grote betrokkenheid gezien van medewerkers. Er ontstond hernieuwde energie en goede initiatieven van medewerkers zelf. Dit, ten eerste, heeft de ontwikkeling van de organisatie enorm geholpen. Zo hebben de teams

eigenaarschap getoond in het zelf organiseren van teamsessies, lunchmomenten voor meer samenhang, samenwerking zoeken met andere teams en intervisiebijeenkomsten. Ontwikkeling was daarnaast mogelijk op het gebied van professionaliteit en integraliteit. Deze twee speerpunten hebben binnen gemeente Borne veel met elkaar te maken. Medewerkers zijn vakinhoudelijk sterk, er werd echter niet altijd integraal gekeken. Medewerkers zijn meer bewust geworden dat bij een professionele houding ook integraal samenwerken hoort. Dit draagt bij in het ontwikkelen van een cultuur dat past binnen de vier speerpunten van gemeente Borne. Het MT heeft laten zien dat het in staat is om meer verbinding te leggen met de organisatie. De communicatie vanuit het MT naar medewerkers is verbeterd. Dit is terug te zien in de sfeer binnen de organisatie en het vertrouwen in het MT. Medewerkers ervaren deze verandering als zeer positief. Het draagt bij aan de integraliteit en professionaliteit. De verandering van teamleiders heeft voor een positieve wending gezorgd. Voor team bedrijfsvoering is de start van een nieuwe teamleider in 2022 een goed moment geweest om te werken aan de onderlinge samenwerking en aan de positie van het team binnen de organisatie. Het MT heeft tijdens het traject eigenaarschap getoond voor de eigen rol in de organisatieverandering.

Werkdruk bij ambtenaren neemt toe en het einde is nog niet in zicht: "De rek is eruit"

26 oktober 2021, 17.34 uur · Door Regio Noordkop

De werkdruk is nog steeds hoog. De verwachting is niet dat dit snel minder wordt. Het blijft aandacht vragen om medewerkers hierin te ondersteunen.

4.6. Conclusies n.a.v. onderzoeken

Wat opvalt is dat er aandachtspunten zijn zowel als het gaat om de structuur en invulling van het organisatiemodel als om de cultuur, professionaliteit en eigenaarschap van de medewerkers.

Er is grote behoefte aan:

- duidelijkheid omtrent rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- kunnen sparren op inhoud;
- zichtbaarheid en sturing op inhoud en organisatie vanuit de directie en MT;
- samenhang, duidelijke visie en een integrale benadering van beleidsvorming en – uitvoering.

Op verschillende plekken in de organisatie verwachten medewerkers nog veel inhoudelijke sturing van de teamleider en het MT. Het stukje zelfstandigheid kan hier nog doorontwikkeld worden. Daarnaast laten de verschillende onderzoeken ook iets zien over integraliteit en de samenwerking in de organisatie. Wat opvallend is, is dat medewerkers vooral geneigd zijn samenwerking te zoeken binnen hun eigen team, maar in mindere mate met andere teams. Integrale benadering is daardoor onvoldoende. Tevens ontbreekt soms de focus binnen het werk: de medewerkers zijn vooral operationeel en ad hoc georiënteerd en minder gericht op planning, strategie, langere termijn en bestuur.

Er is gebleken dat er niet altijd een cultuur heerst van afspraak is afspraak en borgen van afspraken. Het belang van de integrale benadering en hierin verantwoordelijkheid nemen is een ontwikkelpunt. Uit meerdere onderzoeken is gebleken dat het nemen van verantwoordelijkheid en het oppakken van eigenaarschap nog verder ontwikkeld kan worden. Wat ook opvalt is dat er een cultuur is van brengen in plaats van halen van informatie. Dit wordt deels beïnvloed door werkdruk maar ook door het regelmatig ontbreken van een wij-gevoel op het gebied van presteren. Uitvergroot: men neemt / heeft in zijn algemeenheid de tijd en moeite niet om eerst zelf op zoek te gaan naar beschikbare informatie en is vooral gefocust op het eigen werk en minder op hoe men kan bijdragen aan de taken van anderen, om zo samen optimaal te presteren voor de Borne samenleving.

Tot slot, als we kijken naar de processen in de gemeentelijke organisatie dan is er ook een aantal aandachtspunten. Sinds 2020 is er veel tijd en energie gestoken in het op orde brengen van de basis. Daar zijn mooie stappen in gezet, bijvoorbeeld op het vlak van bedrijfsvoering. Echter, de externe onderzoeken laten zien dat we nog niet alles in de organisatie procesmatig op het juiste niveau hebben. En daarom gaat er veel tijd zitten in de beantwoording van de vraag: hoe zat het ook alweer? Dit heeft als gevolg dat, indien een proces door verschillende medewerkers wordt uitgevoerd, er ook een andere uitkomst mogelijk is en dat het wiel soms opnieuw uitgevonden moet worden. Dit komt de professionaliteit niet ten goede en kan tevens de werkdruk verhogen. Kortom, het borgen van processen en afspraken moet beter.



5. Interne foto van de organisatie

Na de documentenanalyse hebben we drie verschillende vragenlijsten ontwikkeld. De hele organisatie heeft de mogelijkheid gehad om uitgebreid hun input mee te geven over de verschillende thema's uit de analyse van de organisatie. 70 medewerkers, alle huidige teamleiders en het gehele college hebben een vragenlijst ingevuld. Dit betekent een respons van ca. 40% van de organisatie.

Vervolgens hebben we de uitkomsten geanalyseerd en tijdens de goed bezochte teambijeenkomsten besproken met de teams. Maar ook met het college en het MT is tijdens een sessie dieper op het onderwerp ingegaan. Dit leverde mooie gesprekken op en heel waardevolle informatie voor de analyse.

In dit hoofdstuk geven we een samenvatting van de 'interne foto van de organisatie', zoals we dat genoemd hebben. Het is een weergave van hoe de organisatie naar zichzelf kijkt: wat gaat er goed, wat kan er beter en wat moet anders?

5.1. Wat gaat er goed in onze organisatie?

De medewerkers en het college zijn het er grotendeels over eens: sinds de zomer van 2020 is er veel veranderd en is er veel tijd en energie gestoken in het op orde brengen van de organisatie. We zijn er nog niet, maar alles komt steeds meer op orde en dat vinden het college en de medewerkers heel prettig. Een ander positief punt is dat er sinds 2020 meer knopen worden doorgesneden; de directie is besluitvaardig en dat schept duidelijkheid; dit wordt als heel waardevol ervaren, maar men moest er wel aan wennen. Men ervaart kortere lijnen en dat vinden de medewerkers fijn. Tevens ervaart men meer sturing op de stukken voor bestuurlijke besluitvorming. Onder andere de nieuwe bestuurlijke planning en de sturing hierop draagt hier positief aan bij.

Directie en MT hebben oog voor de werkdruk; ook al is de werkdruk nog niet overal minder geworden, het is wel bespreekbaar en dat wordt gewaardeerd. Daarnaast is duidelijk merkbaar in de organisatie dat de formatie is geformaliseerd c.q. uitgebreid van 120 fte in 2020 naar bijna 170 fte in 2023. Een forse uitbreiding en erkenning!

Tot slot wordt veelvuldig het Wij-gevoel in combinatie met de informele sfeer in het gemeentehuis genoemd. Hoewel ook wordt aangegeven dat het minder is geworden vanwege corona en de vele nieuwe gezichten. De behoefte aan elkaar ontmoeten, elkaar kennen is onverminderd groot.

5.2. Organisatiestructuur

Conform het organisatiebesluit is de organisatie gestructureerd volgens het eenhoofdig directiemodel en is het ingericht op basis van teams. De volgende tekst komt uit de besturingsfilosofie:

"De organisatiestructuur van de gemeentelijke organisatie is gebouwd op het principe van lijnsturing, de teams zijn de basis in onze organisatie. Complexe maatschappelijke opgaven vergen echter integrale oplossingen en dus een integrale benadering. In de lijnorganisatie willen we met goed gestructureerde processen en systemen hierop in spelen. Ook faciliteren we andere sturingsprincipes: procesmatig, projectmatig werken en programmamanagement. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directie en het managementteam. Voor een programma wordt door het college van B&W een bestuurlijk verantwoordelijke aangewezen, die politiek aanspreekbaar is voor het programma op hoofdlijnen. Een bestuurlijk verantwoordelijke is nadrukkelijk geen ambtelijk opdrachtgever. Voor de ambtelijke aansturing wordt een MT-lid aangewezen als ambtelijk opdrachtgever. Een programmamanager vervult de rol als ambtelijk opdrachtnemer voor een programma. De programmamanager wordt voor de realisatie van het programma ondersteund door een programma- / projectorganisatie."

In de praktijk is gebleken dat deze vorm van lijnsturing en programmasturing niet goed werkt voor onze organisatie. Er is veel onduidelijkheid over wie welke taak, rol en verantwoordelijkheid heeft. Met name over wie de beslissingen neemt. De teamleider, de programmamanager of de ambtelijk opdrachtgever. De organisatie geeft aan dat ze behoefte heeft aan duidelijkheid: één leidinggevende die de knopen doorhakt. En die leidinggevende moet dichtbij zijn.

Integrale toets

Wat betreft de integraliteit: medewerkers hebben aangegeven dat ze het lastig vinden en niet goed weten waar de inhoudelijke toets plaatsvindt van college- en raadsvoorstellen. Waar wordt de integraliteit getoetst? In het MT wordt momenteel niet of nauwelijks inhoudelijk gesproken over grote maatschappelijke opgaven of thema's, zoals bijvoorbeeld de Omgevingswet of het Asielvraagstuk en de gevolgen daarvan. Het huidige MT focust zich vooral op het op orde brengen van de bedrijfsvoering van de organisatie en het samenspel met het college. Dat is ook logisch gelet op het profiel van de teamleiders, zoals gekozen in het organisatiebesluit.

Sparren op inhoud en taken meer verdelen

Het betreft hier de grote wens van medewerkers om te kunnen sparren op inhoud. Een groot aantal medewerkers werkt alleen op zijn of haar vakgebied (zogenaamde éénpitter). De wens bestaat om te kunnen sparren, zowel op proces- als op inhoudsniveau. Tevens is de wens om de taken van zo'n solistische functie meer te verdelen over personen. Enerzijds vanwege het verminderen van de kwetsbaarheid (achtereenvolgende vervanging bij verlof, ziekte, uitval), anderzijds om de kans op doorgroeimogelijkheden en de mogelijkheid om te sparren te vergroten.

Strategisch Managementteam

De organisatie, de directie en het college hebben heel nadrukkelijk aangegeven behoefte te hebben aan een strategisch MT, dat stuurt op de grote maatschappelijke opgaven, de vertaling maakt van de begroting naar concrete acties en uitvoering en het college adviseert over aankomende ontwikkelingen.

Administratieve ondersteuning

Tot slot is een veelgehoorde opmerking dat men graag voor ieder team administratieve ondersteuning zou willen inzetten. Iemand die de leidinggevende kan ondersteunen bij alle administratieve taken, maar ook ondersteuning kan bieden aan de medewerkers in het team, bijvoorbeeld bij het plannen van grotere bijeenkomsten en het werken met/in de verschillende systemen (zoals Corsa, Ibabs, etc.). Niet iedereen is immers even digitaal vaardig.

5.3. Directie, MT en directiesecretaris

Directie

Zoals gezegd kennen we een éénhoofdige directie. De directie vormt tezamen met de door haar benoemde teamleiders het managementteam. De algemeen directeur heeft beslissingsbevoegdheid, het MT adviseert. De meerderheid van de organisatie is van mening dat één directeur en het eenhoofdige model prima is voor de organisatie en passend bij de schaalgrootte van Borne. Echter, er is ook een groep medewerkers die aangeeft dat de druk op de directeur groot is en dat het wellicht een goed idee is om de verantwoordelijkheden te kunnen delen en daarmee ook de kwetsbaarheid te verminderen. Zeker gelet op de grote (maatschappelijke) opgaven die op de gemeente afkomen. Voorwaarde voor het goed functioneren van het éénhoofdige directiemodel is wel dat zij goed ondersteund wordt door een directiesecretaris, bestuursadviseurs en een strategisch functionerend MT.

Directiesecretaris

Sinds 1 januari 2023 is de functie van directiesecretaris ingevuld. De organisatie is positief over de invulling van deze functie en geeft aan dat het een meerwaarde heeft. Zowel rondom de voorbereiding en afhandeling van de directie- en managementteam-overleggen als bij de sturing op de bestuurlijke planning en advisering van de Directie en MT. Daarnaast worden ook bepaalde strategische-tactische klussen uitgevoerd door de directiesecretaris, waaronder deze analyse van de organisatie. Wel geeft men aan dat er behoefte is aan een precieze duiding van de functie en afbakening met functie van de bestuursadviseurs.

Zichtbaarheid Directie en MT

Een veelgehoorde opmerking is dat de Directie en het MT meer zichtbaar mogen zijn in de organisatie (zowel bij officiële bijeenkomsten als bij PV-uitjes/festiviteiten), meer eenheid moeten uitstralen ("teamleiders moeten zich niet verschuilen achter besluiten van de Directie en/of het MT") en zich meer strategisch mogen opstellen rondom de grote, maatschappelijke opgaven van Borne.

Het uitstralen en vertalen van de visie van Borne is hierbij belangrijk. Medewerkers geven aan dat de visie en missie een oneliner moet zijn en dat herhaling van belang is. Communicatie vanuit het MT is het afgelopen half jaar al sterk verbeterd, maar blijft van groot belang. Verder zouden medewerkers gestimuleerd moeten worden om informatie ook zelf op te halen.

5.4. Rol concerncontroller

De rol van concerncontroller is in deze vorm en omvang nieuw sinds de zomer van 2020. Ook deze functie is geëvalueerd en we komen tot de conclusie dat het heel waardevol is dat er een concerncontroller is die zich, onafhankelijk, bezighoudt met thema's als rechtmatigheid en doelmatigheid. Verzoek vanuit de organisatie en college is wel om meer aan de voorkant te komen en proactief te adviseren, met name op het thema doelmatigheid.

5.5. Rol Teamleider

De rol van de teamleider is een veelbesproken onderwerp in deze evaluatie. De hele organisatie is het erover eens dat de rol van teamleider zoals hij bedacht is bij het organisatiebesluit en besturingsfilosofie van 2020 niet werkt in de praktijk. Een niet-inhoudskundige teamleider met soms meer dan 40 medewerkers onder zich is te schraal om een goede invulling te geven aan ontwikkeling en uitvoering van beleid. De span of control is veelal ook teveel. De medewerkers van de teams geven aan dat ze hun teamleider missen en dat hij/zij teveel bezig is met bedrijfsvoeringstaken. De directie en teamleiders zelf geven aan dat de teamleiders tijd (en vaak ook kwaliteit) missen om bezig te zijn met de strategische vraagstukken van de organisatie. Kortom, de teamleiders staan in het huidige model in een spagaat. Op beide vlakken is het niet mogelijk om te voldoen aan de verwachtingen. Ook het college geeft aan dat ze gemerkt hebben dat de teamleiders onvoldoende kunnen sturen op de gemaakte afspraken, budgetten en de te bereiken resultaten uit de begroting.

Het profiel van de teamleiders in het huidige organisatie-model is ook gericht op tactisch operationele kennis en kunde. Dit profiel schiet vanuit een breder perspectief duidelijk tekort. De afstand tussen de uitvoering en het bestuur is te groot met allerlei neveneffecten tot gevolg.

Het is een breed gedragen wens om het MT meer strategisch te laten opereren en vanuit dat gremium meer te sturen op de opgaven, op inhoud.

Ook is gekeken naar de rol van coördinator sociaal domein. In de praktijk blijkt deze functie nauwelijks te verschillen van de rol van teamleider. De coördinator stuurt de consultants aan en maakt onderdeel uit van het MT.



5.6. Programmatisch en projectmatig werken

Zoals hierboven al genoemd is het programmatisch werken onvoldoende uitgerold in de organisatie. Er zijn zowel onder medewerkers als binnen het college twijfels over de nut en noodzaak ervan en of het verstandig is om hiermee door te gaan. De crux zit in het feit dat een stapeling van projecten en/ of lijn gebonden taken de titel van programma hebben gekregen. Maar ook het gegeven dat de scope van een programma zich slechts op een deel van een beleidsveld richt. Door deze aanpak ontstaat er frictie

met de opdracht van het team zoals dat in de programmabegroting is opgenomen. De verantwoordelijkheid omtrent de realisatie (en soms ook budgetten) wordt verdeeld tussen programmamanager, projectleider(s) en teamleider. Deze werkwijze creëert grote onduidelijkheid voor medewerkers en bestuur over o.a. de

beslissingsbevoegdheid en wie aangesproken moet worden. Dit geldt niet voor alle programma's. Het programma duurzaamheid heeft vanuit de integrale opdracht geen lijngebonden karakter. Dit programma kan dan ook gehandhaafd blijven. Het programma sociaal domein heeft veel waarde gehad en mooie resultaten opgeleverd. Echter, wanneer we kijken naar de inhoud van het huidige programma, dan kunnen we niet anders concluderen dat de activiteiten nu overgedragen moeten worden aan de lijn, omdat het doel van het programma (transitie) bereikt is.

Er wordt in de organisatie enthousiast gesproken over het projectmatig werken. Met de kanttekening dat er drie aandachtspunten zijn:

1. Voor de start van een project zou er integraal moeten worden afgewogen (mens en middelen, integraliteit), dat gebeurt nu niet.
2. De werkwijze rondom participatie verdient nog aandacht. Er is geen vastgestelde werkwijze opgesteld.
3. Er wordt niet door iedereen conform de vastgestelde projectaanpak gewerkt.

5.7. Rol regisseur

In de besturingsfilosofie staat het volgende over regisseren:

'De visie blijft dat samenwerking het leidende principe is en blijft. De regisserende netwerkorganisatie werkt samen aan maatschappelijke effecten die ten dienste staan van onze inwoners uit Borne, Hertme en Zenderen'.

Wat is een netwerkorganisatie c.q. netwerkgemeente?

We hebben het over een netwerkgemeente wanneer een gemeente taken (beleid, regie, beheer, uitvoering) aan anderen overlaat, of samen met anderen uitvoert, waarbij de belangrijkste afweging is dat de gemeente participant is. Taken die zelf moeten worden gedaan blijven bij de gemeente, waarbij er wordt samengewerkt met omliggende gemeenten waar nodig en mogelijk.

De overige varianten zijn:

- *Regiegemeente: uitgangspunt is dat alle uitvoerende taken door anderen worden uitgevoerd, waarbij de gemeente regie voert op de uitvoering en zich focust op beleid en regie.*
- *Uitvoeringsgemeente: de gemeente kiest ervoor te focussen op een zo excellent mogelijke uitvoering van uitvoerende taken, maar laat strategische dossiers of complexere taken in regionaal verband oppakken.*

Gemeente Borne heeft in samenwerkingsverbanden (o.a. Gemeenschappelijke Regelingen) taken belegd. Denk aan het beheer van de openbare ruimte (Twente Milieu), Stadsbank Oost-Nederland, de belastingen (GBT) en de uitvoering van de Participatiewet (gemeente Hengelo).

Daarnaast worden op basis van dienstverleningsovereenkomsten (DVO) en/of subsidie diensten ingekocht bij anderen. Dat gebeurt o.a. bij het Kulturhus, Wijkkracht en gemeente Enschede (ICT).

Als laatste wordt er ingekocht bij marktpartijen om uitvoering te geven aan gemeentelijke taken en/of wensen. Bijvoorbeeld in de zorg of bij onderhoud- en bouwprojecten.



We voeren regie op Dienstverleningsovereenkomsten (DVO's) en samenwerkingsverbanden (verbonden partijen) en wanneer we inkopen sturen en controleren we met contractmanagement.

De samenwerkingsverbanden hebben we gevraagd om te reflecteren op de samenwerking en wijze van regisseren door onze medewerkers. Over het algemeen is de samenwerking goed en is er sprake van een open en heldere communicatie. De contactpersonen weten elkaar goed te vinden en er is regelmatig contact. Er zou echter meer gestuurd moeten worden op de gemaakte (prestatie)afspraken. Daarnaast zouden we nog meer, tijdig kunnen voorsorteren op de Bestuurlijke Overleggen; tevens is de regiefunctie teveel financieel ingericht en zou het meer beleidsmatig moeten worden ingestoken. Hiervoor moet de rol van (inhoudelijk) regisseur adequaat ingevuld worden. De integrale afstemming over processen en werkwijze tussen de verschillende regisseurs kan een impuls gebruiken. De laatste jaren hebben we te maken gehad met de vele wisselingen op de diverse functies waardoor er pragmatische oplossingen zijn gekozen en de onderlinge afstemming is verwaterd.

5.8. Organisatiecultuur

Structuur en cultuur gaan hand in hand samen. Houding en gedrag van de medewerkers is een essentieel onderdeel om een organisatie goed te laten functioneren.

Tijdens de evaluatie is dit aspect ook uitgebreid aan bod gekomen. Meest in het oog springende is wel dat er veel behoefte is aan een open en transparante manier van communiceren. Feedback geven en ontvangen vindt men noodzakelijk, maar wordt als lastig ervaren. Enerzijds wordt dit toegedicht aan de Twentse cultuur, anderzijds lijkt het ook te maken te hebben met de prettige, informele familiale sfeer die in het gemeentehuis aanwezig is. Het blijkt toch lastig om die fijne collega waar je een goede band mee hebt feedback te geven op zijn of haar handelen. Ondanks dat die feedback los staat van de persoon en gaat over een handeling of actie: men vindt dat moeilijk.

Afspreken en aanspreken moet beter

Opvallende constatering tijdens de evaluatie is dat we het motto 'Afspraak is afspraak' sterk aanhangen, maar dat dit moeilijk is in de praktijk. Tevens is het lastig gebleken om de (nieuwe) afspraken goed te borgen in de organisatie. Een goede borging is van belang voor een blijvende verandering en verankering in de organisatie. Het moet 'beklijven'.

Mogelijke oorzaak is de werkdruk; de waan van de dag is veelal leidend en we nemen/hebben onvoldoende tijd om op ons handelen te reflecteren. Opgemerkt wordt ook dat mensen vaak nog teveel alleen met hun eigen werk bezig zijn en de verbinding met collega's te weinig maken: wat draagt jouw werk bij aan dat van de ander? Hoe realiseren we samen verbinding om de output beter te maken? Om afspraken te borgen zal dit verder ontwikkeld moeten worden. Een andere mogelijke oorzaak is het bestuurlijk overvraagd worden. Vanuit loyaliteit en de gewoonte om geen feedback te geven wordt er al snel 'ja' gezegd tegen een nieuwe opdracht of gewoon omdat het er tussendoor moet (vragen c.q. opdrachten uit raad en college). Het bestaande werk wordt aan de kant geschoven en een nieuwe taak opgepakt terwijl anderen rekenen op afronding van het bestaande werk (afsprake=afsprake). Kortom: het is een complex cultuuraspect en misschien wel het meest belemmerende om verder te groeien als professionele organisatie. Hier moet de organisatie meer op gecoacht worden.

Ruimte voor invulling eigen functie: tonen van eigenaarschap en professionaliteit

Hoewel een deel van onze organisatie (vaak de uitvoerende medewerkers) het prettig vindt als ze sturing krijgt vanuit hun leidinggevende en hij/zij ook de beslissingen neemt, geven veel medewerkers aan het heel erg te waarderen dat ze de ruimte krijgen om hun functie naar eigen inzicht in te vullen, wel binnen bepaalde kaders. Op deze manier krijgen ze ook het vertrouwen en de vrijheid om eigenaarschap en professionaliteit te tonen. Medewerkers geven aan dat die vrijheid prettig is, maar bij dilemma's of problemen willen ze wel graag de mogelijkheid hebben om snel te kunnen opschalen, naar een (inhoudelijk) deskundige leidinggevende dichtbij. Zo is ook geconstateerd in het rapport van Woosh5: het probleemoplossend vermogen in de organisatie verdient een impuls.



Medewerkers niet op hun plek of functioneren niet voldoende

Opvallend punt in de analyse is dat veel medewerkers aangeven dat ze het heel vervelend vinden als er collega's niet op de juiste plek zitten dan wel niet goed functioneren. Enerzijds is dat vervelend voor de persoon zelf, maar anderzijds ook voor de directe omgeving. Er kan extra werkdruk ontstaan of een onwenselijke sfeer in het team. De dringende oproep is dan ook om vooral in gesprek te gaan met deze mensen en te kijken naar mogelijkheden voor verbetering/verandering. Lukt dat niet, dan moet de organisatie niet schromen om in te grijpen en door te pakken.

Ontwikkeling politiek-bestuurlijke sensitiviteit

Er is geen opleiding 'politieke sensitiviteit', maar voor het werken binnen de (lokale) overheid is het wel belangrijk dat medewerkers hier gevoel voor hebben. Waarbij gezegd moet worden dat deze sensitiviteit in de ene functie natuurlijk belangrijker is dan in de andere. Dat begint met kennis hebben van een politiek bestuurlijke organisatie. Hier zijn workshops voor georganiseerd maar we merken dat het maar langzaam beklijft. In de organisatie werken ontzettend veel gedreven vakmensen en een flink aantal werkt hier al jaren. Deze mensen hebben bovenal een ambitie voor Borne voor ogen, zijn ambitieus om de samenleving zo goed mogelijk te bedienen. En dat is fantastisch. Het is de kunst om deze persoonlijke ambities vanuit vakmanschap te combineren met de politiek bestuurlijke ambities. Dit vereist ondersteuning en signalering vanuit de leidinggevend en de bestuursadviseurs. Deze moeten er voor waken dat de verbinding wordt gelegd, dat de portefeuillehouder goed wordt geïnformeerd en in stelling wordt gebracht. Dit gebeurt nu nog onvoldoende. Het college heeft de wens uitgesproken dat zowel de afstemming van ambities als het signaleren van politiek-bestuurlijke onderwerpen wordt verbeterd.

Werkdruk

In de vragenlijst van de analyse van de organisatie hebben we tevens gevraagd naar de werkdruk. Ruim 60% ervaart nog evenveel of meer werkdruk ten opzichte van het Medewerkers Tevredenheid Onderzoek in september 2022. Veel medewerkers geven aan dat het heel prettig is dat dit bespreekbaar is met hun leidinggevende, maar de werkdruk is nog niet overal afgenomen. Wel geven veel collega's tevreden te zijn met de uitbreiding van formatie. Maar ook hier merken we dat we te maken hebben met een overspannen arbeidsmarkt en dat sommige functies heel lastig in te vullen zijn. Er zijn meerdere oorzaken voor de continue werkdruk onder medewerkers. Ook de komende periode zullen we strak vinger aan de pols moeten houden om te voorkomen dat het escaleert zoals dat in een aantal gemeenten al gebeurd is. De grote hoeveelheid werk in combinatie met de ambities van het bestuur, de cultuuraspecten en het uitblijven van snelle invulling bij vacatures bepalen in Borne de werkdruk. Teveel werkdruk leidt tot ziekteverzuim, dalende motivatie en loyaliteit, vertrek van medewerkers en vermindering van kwaliteit. Daarbij komt dat wanneer je structureel onder hoge druk staat om in het nu te opereren dat je als gemeente niet aan de voorkant van ontwikkelingen kunt komen. Het is dus erg belangrijk om de komende jaren op alle vier de aspecten te acteren en verbeteringen te realiseren.

6. Conclusies

6.1. Algemeen

We hebben er vertrouwen in dat Borne als zelfstandige gemeente verder kan, ook in roerige tijden van onzeker rijksbeleid (politieke grilligheid met betrekking tot overdragen van verantwoordelijkheden aan gemeenten en het opdragen van nieuwe wet- en regelgeving) en financiële ontwikkelingen. Daarbij is het verstandig om blijvend scherp te zijn op kansen om taken met anderen te doen of onder regie aan anderen uit te besteden. Dit omdat er altijd een bepaalde kwetsbaarheid blijft bestaan. Daarom zullen we ook blijven monitoren of we voldoende gekwalificeerd personeel aan ons kunnen (blijven) binden en of onze medewerkers in balans zijn met betrekking tot verhouding werk-privé en werkdruk. Een onderwerp waar de komende jaren een uitdaging voor Borne ligt is aantrekkelijk werkgeverschap. Goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden zijn daarbij belangrijk, maar bovenal willen mensen graag met plezier naar het werk gaan, gezien worden en er toe doen. Juist deze werkomstandigheden zijn door de persoonlijke aandacht en korte lijnen goed te creëren in een kleine organisatie als Borne.

Waar onze inwoners, organisaties en bedrijven positief over zijn is de dienstverlening van de ambtelijke organisatie. De uitvoering gaat ook goed, misschien wel juist omdat die veelal lokaal is georganiseerd en persoonlijk contact snel is gelegd. Er zijn in de uitvoering zeker ook nog uitdagingen, met name op het gebied van participatie en communicatie. Zorgvuldigheid omtrent verwachtingen en differentiatie in de uitvoering dragen bij aan het imago van een betrouwbare lokale overheid.

6.2. Uitkomst evaluatie

De afgelopen 3 à 4 jaar is er veel gebeurd en veranderd in de ambtelijke organisatie. We hebben ervaringen opgedaan met hybride werken (coronaperiode), met op afstand bouwen aan de organisatie, met wisselende leidinggevendenden, met wijziging van de bedrijfscultuur (meer professionaliseren), met ontvangen en inwerken van zo'n 100 nieuwe medewerkers, met op allerlei manieren afscheid nemen van collega's en met werken volgens andere werkwijzen in een nieuwe organisatiestructuur. Daar hebben we veel van geleerd. We zijn ook echt gegroeid en er is veel ten positieve veranderd. De organisatie voelt voor velen als een fijne plek om te werken. Maar er is nog werk aan de winkel!

In de huidige organisatiestructuur staan de maatschappelijke opgaven niet centraal, omdat het belangrijkste sturingsmechanisme momenteel een MT met tactisch-operationeel leidinggevendenden is. Daarnaast zorgt het programmatisch werken in combinatie met de lijnorganisatie voor grote onduidelijkheid voor medewerkers. Tevens verdient het bestuurlijk proces nog een kwaliteitsslag. We denken dat een bijstelling van de inrichting van de organisatie een aanzienlijke verbetering teweeg kan brengen. Sturing op het beleidsproces (van idee c.q. opdracht naar besluit naar uitvoering) zal dan beter verlopen.

De input die we nu allemaal hebben opgehaald is bedoeld om, met behoud van de saamhorigheid, verder vooruit te komen op de ingeslagen weg naar professionalisering en toekomstbestendigheid van de zelfstandige gemeente. Die ambitie voor verbetering leeft sterk. Uit alle onderzoeken en gesprekken komt het beeld dat er om verder te groeien (en niet terug te vallen) een noodzaak is om een aantal structuurwijzigingen door te voeren, kwetsbaarheden te verminderen en aan de slag te gaan met hardnekkige cultuuraspecten.

6.3. Conclusies per onderwerp

Bij de evaluatie hebben we zoals gezegd ingezoomd op de nieuwe aspecten van het organisatiebesluit en de besturingsfilosofie. Hieronder wordt per onderwerp beknopt een conclusie geformuleerd.

Organisatiemodel

Het model met teams als basis heeft nog steeds de voorkeur van college en medewerkers. Er zit wel een aantal onduidelijkheden in de structuur waar men last van heeft. Dat heeft met name te maken met de matrix aanpak van inhoudelijke sturing vanuit programma's die voornamelijk lijnactiviteiten bevatten. De werkwijze dat programma's slechts een deelgebied van de teamopdrachten bestrijken verhoudt zich niet goed tot een lijnorganisatie met andere verantwoordelijken. Dit zorgt voor verwarring en het ontstaan van hiaten. Een ander aspect dat niet goed uitpakt is het profiel en positie van de teamleiders als MT-lid in combinatie met hun rol als tactisch-operationeel leidinggevend. De focus in het model ligt op het vakmanschap, eigenaarschap en zelfstandigheid van medewerkers waardoor een leidinggevende/manager op tactisch-operationeel niveau voldoende zou moeten zijn. Dit lijkt op dit moment een idee-fixe te zijn. Medewerkers vragen vanaf het eerste begin om meer inhoudelijke deskundigheid dichtbij. Daarbij komt dat met een MT gevuld met niet (strategisch) inhoudelijk deskundigen de koers van de gemeente en de grote maatschappelijke opgaven niet of nauwelijks op die tafel besproken kunnen worden. De strategische kennis zit met name bij programmamanagers en beleidsmedewerkers, maar zij hebben een scope op het eigen vakgebied en niet op strategisch organisatieniveau.

Conclusie 1:

Het model behoeft bijstelling zodat sturing op het realiseren van maatschappelijke opgaven vanuit een deskundig integraal en strategisch perspectief is gepositioneerd.

Conclusie 2:

Een aantal van de huidige programma's is gestoeld op lijnactiviteiten en zijn dus eigenlijk geen programma's. Dit zorgt voor teveel onduidelijkheid. De programmatische werkwijze leent zich wel prima voor integrale en team overstijgende doeleinden.

Eénhoofdige directie

Het 1^e model van april 2020 kende een tweehoofdige directie waarbij elk van de directieleden ook teamleider was van een team. Daarnaast waren er nog vier teamleiders voorzien. Dit model is vanwege het vertrek van de vorige gemeentesecretaris per juli 2020 gewijzigd in een éénhoofdige directie met zes teamleiders. Het merendeel van de organisatie vindt één algemeen directeur voldoende om een kleine gemeente als Borne te leiden. Maar dan wel goed ondersteund, bij voorkeur door een strategisch MT, bestuursadviseurs en een directiesecretaris.

Conclusie 3:

Een éénhoofdige directie is voldoende voor Borne maar draag wel zorg voor goede ondersteuning bijvoorbeeld door integrale besluitvorming in een strategisch MT.

Rol concerncontroller

Met het nieuwe model in 2020 is de concerncontroller op een onafhankelijke positie in de organisatie geïntroduceerd. In het oude model was concern control een taak van het afdelingshoofd Bedrijfsvoering. De eigenstandige rol en positie van de concerncontroller wordt als een absolute meerwaarde voor de organisatie gezien. Het geeft een gerust gevoel dat er iemand is die zonder last of ruggenspraak kritisch schouwt, zijn mening geeft en stuurt op verbeteringen. Wel zou men graag zien dat de concerncontroller naast zijn controlerende taak ook meer aan de voorkant van processen en ontwikkelingen komt en daarover adviseert.

Conclusie 4:

Het is een goede keuze geweest om een concerncontroller te benoemen en onafhankelijk te positioneren in de organisatie.

Rol directiesecretaris

Bij de start van de organisatiewijziging is toentertijd (vanwege gebrek aan middelen) gekozen voor een combinatiefunctie van teamleider Directie- en Bestuursondersteuning en directiesecretaris. Door allerlei omstandigheden is dit niet uit de verf gekomen. Op advies van het college is er formatieve ruimte vrijgemaakt voor de functie van directiesecretaris om met name de algemeen directeur te ondersteunen. De organisatie is positief over deze rol. Er wordt een betere brug van directie/MT naar de organisatie geslagen en vanuit deze functie worden er ook meer tactische en operationele taken overgenomen van de algemeen directeur zodat zij beter in haar kracht komt. Het is wel noodzakelijk dat er een goede rolbeschrijving komt en dat de organisatie het ook scherp heeft wat de rol van directiesecretaris inhoudt. Ook wordt er aangegeven dat er vanuit deze rol aandacht moet zijn voor de taak onafhankelijk advies, die sneeuwt door de hoeveelheid en aard van de werkzaamheden van dit moment wat onder.

Conclusie 5:

De functie van directiesecretaris is een waardevolle aanvulling binnen de organisatie en specifiek binnen het team directie.

Rol teamleider

Over de functie teamleider is al veel gemeld in dit rapport. Het is ook een cruciale rol in het organisatie-model. Al vanaf het eerste begin was er vanuit de medewerkers veel kritiek op deze rol: de span of control is te groot, het profiel van lijnverantwoordelijke zonder inhoudelijke kennis is niet passend en de inhoudelijk strategische visie wordt gemist. Zowel in de lijn als in het MT. De combinatie met de programmamanager zorgt ook voor veel onduidelijkheid. Daarbij komt dat het bestuur logischerwijs de teamleider aanspreekt voor informatie op inhoud, maar dat die vanuit de rol niet gegeven kan worden. Medewerkers hebben wel erg veel behoefte aan een teamleider, maar dan wel dichtbij, met voldoende tijd en met kennis van de inhoud (mag op hoofdlijnen). In de praktijk blijkt dat een behoorlijk aantal medewerkers directieve aansturing van de teamleider nodig heeft om verder te kunnen met hun werk. Ook is benoemd dat de functie van coördinator in het sociaal domein teveel op een teamleider lijkt en daardoor onduidelijkheid creëert.

Conclusie 6:

De span of control van teamleiders is in het algemeen te groot. Er ontbreekt daardoor tijd om het bestuurlijke proces en de bedrijfsvoeringprocessen goed in control te houden en medewerkers te coachen.

Conclusie 7:

De functie van coördinator sociaal domein wijkt in het huidige model te weinig af van teamleider.

Conclusie 8:

Het huidige profiel van de leidinggevenden is onvoldoende om vanuit het MT sturing te geven aan de maatschappelijke opgaven. Ook past dit profiel niet bij de behoefte van een organisatie met veel zgn. éénpitters die niet of nauwelijks een sparringpartner hebben.

Rol regisseur

Medewerkers die een taak hebben als regisseur van een zogenaamde verbonden partij werken ieder op een eigen werkwijze. Er wordt in principe geen verschil gemaakt tussen subsidiepartijen en samenwerkingsverbanden. Het contact met de verbonden partijen verloopt goed en constructief. Het college is wel van mening dat het advies zich teveel richt op de financiële aspecten waarmee de rol van regisseur beperkt lijkt en dat er te weinig op beleidsmatig en prestatieniveau gestuurd wordt. Ook gebeurt het nog weleens dat de annotaties (voorbereiding en advies voor bestuurlijke overleggen) te laat zijn. De oorzaak ligt dan vaak bij de late aanlevering vanuit de regio.

Conclusie 9:

Een uniforme werkwijze van de regisseurs is wenselijk. De advisering is voornamelijk financieel ingestoken en er moet meer gestuurd worden op prestaties.

Programmatisch en projectmatig werken

Organisatie en bestuur zijn tevreden over het projectmatig werken. Wel zijn er aandachtspunten. Niet iedereen gebruikt structureel de vastgestelde methodische aanpak en het ontbreekt soms aan een weloverwogen integrale benadering bij de start van een project.

Conclusie 10:

Projectmatig werken levert gemeente Borne veel op. Wel moeten de werkwijze en de randvoorwaarden beter geborgd worden.

Met betrekking tot het programmatisch werken is men kritisch. Is alles wel een programma? Het college heeft ook sterke twijfels over het programmatisch werken binnen de lijn. De bestuurlijke afstemming is diffuus, mensen lopen elkaar in de weg. Ook medewerkers lopen tegen onduidelijkheid rond taken, rollen en verantwoordelijkheden aan.

Conclusie 11:

Programmatisch werken binnen de lijn zorgt voor inefficiëntie. De programmatische werkwijze leent zich wel prima voor integrale en team overstijgende doeleinden.

Cultuur

Het cultuuraspect is uitgebreid besproken in het rapport. Structuur en cultuur gaan hand in hand samen. Houding en gedrag van de medewerkers is een essentieel onderdeel om een organisatie goed te laten functioneren. Belangrijkste is de behoefte aan een open en transparante manier van communiceren en het nakomen en borgen van afspraken. Feedback geven en ontvangen vindt men noodzakelijk, maar ook moeilijk. Tevens is het van belang om stappen te maken op het vlak van de politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Werken in een gemeentelijke organisatie betekent dat je rekening moet houden met wensen en gevoeligheden rondom bestuur en samenleving.

Conclusie 12:

Goed communiceren in de organisatie verdient een impuls.

Conclusie 13:

De politiek-bestuurlijke sensitiviteit is onvoldoende verankerd in de organisatie.

Conclusie 14:

De organisatie heeft moeite met het borgen en naleven van besluiten en processen in de bedrijfsvoering.



7. Aanbevelingen: voorgestelde organisatiestructuur en werkwijze

Op basis van alle bovenstaande bevindingen stellen wij voor om afscheid te nemen van het huidige organisatiemodel en besturingsfilosofie. In dit hoofdstuk beschrijven wij aan de hand van de conclusies de gewenste organisatiestructuur en werkwijze. De nieuwe organisatiestructuur en werkwijze worden formeel vastgelegd in een regeling genaamd: ‘De organisatieregeling gemeente Borne 2024’ en ter besluitvorming voorgelegd aan het college.

Resumé:

De belangrijkste wensen vanuit de analyse voor de benodigde aanpassingen zijn:

- Duidelijkheid rondom taken, rollen en verantwoordelijkheden
- 1 leidinggevende dichtbij, kleine span of control
- Strategische, inhoudelijke sturing vanuit een kleiner MT
- Kunnen sparren op inhoud
- Anticiperen op de toekomst
- Samenhang, duidelijke visie en integrale benadering van beleidsvorming- en uitvoering
- Verandering cultuur: verder professionaliseren, zoals afspraak is afspraak en feedback geven
- Kwaliteitsverbetering rondom bestuurlijk proces en P&C cyclus

Aanbevelingen per conclusie:

	Conclusies	Aanbevelingen
1	Het model heeft behoefte aan bijstelling zodat sturing op het realiseren van maatschappelijke opgaven vanuit een deskundig integraal en strategisch perspectief is gepositioneerd.	In het nieuwe model staan de maatschappelijke opgaven centraal. In het Managementteam nemen vier strategisch afdelingsmanagers plaats die integraal leidinggeven aan een eigen afdeling, ter zake deskundig zijn en sturen op inhoud van lijnactiviteiten en programma's (onderdelen). Deze managers sturen binnen hun afdeling inhoudelijk en hiërarchisch beleid, projecten en teamleiders aan.
2	Een aantal van de huidige programma's is gestoeld op lijnactiviteiten en zijn dus eigenlijk geen programma's. Dit zorgt voor teveel onduidelijkheid. De programmatische werkwijze leent zich wel prima voor integrale en team overstijgende doeleinden.	De (beoogde) programma's Wonen & Leven, Bestuur & Samenleving en Sociaal Domein komen te vervallen. Activiteiten uit deze programma's worden opgenomen en uitgevoerd in de lijnafdeling. Het programma Duurzaamheid blijft vanwege de afdeling overstijgende opdrachten wel bestaan; echter, dit programma wordt aangestuurd door de afdelingsmanager van het fysieke domein (Samen Bouwen) en niet meer door een aparte programmamanager.

3	<p>Een éénhoofdige directie is voldoende voor Borne maar draag wel zorg voor goede ondersteuning bijvoorbeeld door integrale besluitvorming in een strategisch MT.</p>	<p>We willen een eenhoofdige directie behouden, maar wel in samenhang met een strategisch, besluitvormend managementteam. Door het MT besluitvormend te maken, komen we tegemoet aan de wens om strategische verantwoordelijkheden en taken te delen met meerdere personen en niet alle druk bij de algemeen directeur neer te leggen. In het MT willen we strategisch afdelingsmanagers positioneren die, samen met de Algemeen Directeur, geadviseerd door de concerncontroller en de directiesecretaris, de strategie en de voortgang van de maatschappelijke opgaven en de koers van de organisatie bepalen en bewaken. De Algemeen Directeur, als eindverantwoordelijke, neemt uiteindelijk het formele besluit.</p>
4	<p>Het is een goede keuze geweest om een concerncontroller te benoemen en onafhankelijk te positioneren in de organisatie.</p>	<p>De positie van de concerncontroller als onafhankelijk adviseur (en toetsers) van directie, MT en college blijft ook in de nieuwe organisatie gehandhaafd: hij/zij valt hiërarchisch rechtstreeks onder de gemeentesecretaris/algemeen directeur. Bij afwezigheid wordt de concerncontroller vervangen door de controller.</p>
5	<p>De functie van directiesecretaris is een waardevolle aanvulling binnen de organisatie en specifiek binnen het team directie.</p>	<p>De functie van directiesecretaris wordt in het nieuwe model voortgezet. Als adviseur van directie, MT en van het nieuwe bedrijfsvoeringsoverleg (alle leidinggevenden) is deze functionaris een onmisbare spil in de organisatie. De focus van het takenpakket ligt op de ondersteuning van de gemeentesecretaris in de rol van algemeen directeur.</p>
6	<p>De span of control van teamleiders is in het algemeen te groot. Er ontbreekt daardoor tijd om het bestuurlijke proces en de bedrijfsvoeringprocessen goed in control te houden en medewerkers te coachen.</p>	<p>We adviseren om een tussenlaag in het organisatiemodel in te bouwen. Hierdoor creëren we, naast de gemeentesecretaris, elf leidinggevenden die ieder een groep van maximaal 25 medewerkers aansturen. Met deze kleinere span of control is er meer tijd om medewerkers te coachen en sturing te geven aan het organisatieonderdeel. Bovendien krijgt binnen elke afdeling één van de leidinggevenden een specifieke opdracht om primair verantwoordelijk te zijn voor de bedrijfsvoering binnen die afdeling.</p>
7	<p>De functie van coördinator sociaal domein wijkt in het huidige model te weinig af van teamleider.</p>	<p>We kiezen voor een gelaagde hiërarchische structuur van afdelingsmanagers met daaronder teamleiders. Daarbij zijn alle leidinggevenden integraal verantwoordelijk voor de teamactiviteiten en de personen aan wie zij leidinggeven. Daar hoort ook budgetverantwoordelijkheid bij, in ieder geval met betrekking tot de personele budgetten voor salarissen, opleidingen en teambuildingsactiviteiten. De functie van coördinator sociaal domein komt in het nieuwe model dus niet meer terug.</p>

8	<p>Het huidige profiel van de leidinggevenden is onvoldoende om vanuit het MT sturing te geven aan de maatschappelijke opgaven. Ook past dit profiel niet bij de behoefte van een organisatie met veel zgn. éénpitters die niet of nauwelijks een sparringpartner hebben.</p>	<p>We introduceren in het nieuwe model een inhoudelijk deskundig managementteam, met o.a. de vier afdelingsmanagers, dat vanuit strategisch perspectief sturing geeft op korte en lange termijn doelen.</p> <p>De nieuwe organisatie kent alleen nog maar leidinggevenden die zowel inhoudelijk als hiërarchisch sturing geven. Dat creëert de gewenste duidelijkheid over taken en rollen.</p> <p>Daarnaast introduceren we rondom beroepsgroepen die verdeeld in de organisatie werkzaam zijn vakgroepoverleggen. Dit zijn periodieke bijeenkomsten waar vakgenoten met elkaar kunnen sparren, en zo mogelijk elkaar kunnen vervangen bij afwezigheid. Hiermee hopen we een deel van de kwetsbaarheden rondom de zogenaamde éénpitters te ondervangen.</p>
9	<p>Een uniforme werkwijze van de regisseurs is wenselijk. De advisering is voornamelijk financieel ingestoken en er moet meer gestuurd worden op prestaties.</p>	<p>Borne is een regisserende netwerkgemeente. Dat houdt in dat we taken samen met anderen doen (bijv. Samen Twente) of dat anderen taken voor ons doen (bijv. Twente Milieu). Voor het regisseurschap op deze verbonden partijen ontwikkelen we een uniforme werkwijze. In de nieuw op te richten vakgroep regisseurs wordt een werkwijze ontwikkeld en gemonitord die gericht is op sturen op prestaties en financiën. De coördinatie op de verbonden partijen beleggen we bij bestuursadvies. Hiermee creëren we sturing op inhoudelijke professionalisering van onze regierol.</p>
10	<p>Projectmatig werken levert gemeente Borne veel op. Wel moeten de werkwijze en de randvoorwaarden beter geborgd worden.</p>	<p>In de nieuwe werkwijze hanteren we een zogenoemd thema overleg voor projecten start-ups. In dit overleg stemmen we allereerst bestuurlijk af over de wenselijkheid en timing van het project. Daarnaast brengen we de randvoorwaarden in beeld die nodig zijn om het project te realiseren. Dit moet namelijk duidelijk zijn voordat het besluitvormingstraject kan starten.</p>



11	<p>Programmatisch werken binnen de lijn zorgt voor inefficiëntie. De programmatische werkwijze leent zich wel prima voor integrale en teamoverstijgende doeleinden.</p>	<p>De beleidsontwikkeling en uitvoering van thema's uit de beoogde programma's wonen & leven, sociaal domein en bestuur & samenleving worden vanwege hun karakter geïntegreerd in de lijnactiviteiten en in het jaarlijkse afdelingsplan opgenomen. Hiermee komt de status van programma voor deze activiteiten te vervallen. De afdelingsmanagers geven, vanuit hun hoofdtaak integrale sturing aan de afdeling, richting aan zodat de taken wel worden uitgevoerd maar de functie van programmamanager overbodig is geworden. Het programma duurzaamheid blijft vanwege de afdelingsoverstijgende activiteiten en doelen wel bestaan. Maar ook hier is het de taak van de afdelingsmanager uit het fysieke domein om zorg te dragen voor realisatie van de onderliggende projecten waarmee de functie van een separate programmamanager overbodig is geworden. Door deze constructie heffen we tegenstrijdigheden in taken, rollen en verantwoordelijkheden op en creëren we duidelijkheid.</p>
12	<p>Goed communiceren in de organisatie verdient een impuls.</p>	<p>De organisatie kan nog aan kracht winnen wanneer meer medewerkers anders communiceren op de werkvloer. Elkaar aanspreken en houden aan afspraken, minder mailen maar bellen of naar iemand toe lopen, zijn activiteiten die we gaan stimuleren. Dat doen we in eerste instantie via de leidinggevenden en zo nodig nemen we aanvullende activiteiten op in het organisatieplan van 2025.</p>
13	<p>De politiek-bestuurlijke sensitiviteit is onvoldoende verankerd in de organisatie.</p>	<p>Door in de nieuwe organisatiestructuur de beleidsmedewerkers rechtstreeks te laten aansturen door de strategische afdelingsmanagers die in nauwe verbinding staan met de portefeuillehouders, geven we een impuls aan de groei van politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Ook organiseren we workshops rondom bestuurlijke besluitvorming en zetten we in, geïnitieerd door de bestuursadviseurs, op kwaliteitsverbetering van bestuurlijke voorstellen.</p>
14	<p>De organisatie heeft moeite met het borgen en naleven van besluiten en processen in de bedrijfsvoering.</p>	<p>We zetten de procesoptimalisatie voort maar wijzen ook per afdeling een teamleider aan die als een specifieke taak heeft om bedrijfsvoering processen te bewaken en te borgen. Doordat we in de nieuwe organisatiestructuur kleinere teams realiseren heeft de leidinggevende ook meer ruimte om overzicht te houden op het naleven van afspraken en het borgen van besluiten. Tenslotte worden alle leidinggevenden gefaciliteerd middels bedrijfsvoering overleggen en kunnen zij beschikken over een personeelshandboek voor leidinggevenden.</p>

6

VOORDELEN VAN EFFECTIEVE COMMUNICATIE

ExperiAcademy.be

1 BETERE SAMENWERKING

Heldere communicatie betekent minder misverstanden



4 HELDERE FOCUS

Meer duidelijkheid over doelstellingen en verwachtingen



2 SNELLERE OPLOSSINGEN

Efficiënt overleg zorgt voor een inspirerende werkomgeving



5 MEER WERKPLEZIER

Sterkere relaties en meer vertrouwen tussen medewerkers



3 CONFLICT MANAGEMENT

Conflicten of meningsverschillen bespreekbaar maken



6 BETERE RESULTATEN

Heldere communicatie zorgt voor meer zakelijk succes



Samenvattend

Het organisatiemodel omvat vier afdelingen, met daaronder een aantal teams. De afdelingen worden aangestuurd door de strategisch managers, met kennis van of affiniteit met de inhoud van de betreffende afdeling. Rechtstreeks onder de afdelingsmanager valt een (beleids)team; tevens stuurt de afdelingsmanager een aantal teamleiders aan (m.u.v. de afdelingsmanager van de kleinste afdeling). Deze teamleiders zijn de inhoudelijk deskundig en hiërarchisch leidinggevend van de medewerkers uit dat team. Dat betekent dat ieder team een coachende leidinggevende heeft die medewerkers ondersteunt bij de inhoud van het werk en beschikbaar is voor de professionele ontwikkeling en persoonlijke situatie. We creëren duidelijkheid in taken, rollen en verantwoordelijkheden door in de nieuwe organisatie elke medewerker één leidinggevende toe te wijzen.

In totaal heeft de organisatie, naast de Algemeen Directeur, 11 leidinggevendenden: 4 strategisch afdelingsmanagers en 7 teamleiders. We nemen afscheid van de functies coördinator sociaal domein en programmamanager. De (beoogde) programma's Wonen & Leven, Bestuur & Samenleving en Sociaal Domein komen te vervallen. Activiteiten uit deze programma's worden opgenomen en uitgevoerd in de lijnafdeling. Het programma Duurzaamheid blijft wel bestaan; echter, dit programma wordt aangestuurd door de afdelingsmanager van het fysieke domein en niet meer door een aparte programmamanager. Alle leidinggevendenden vormen samen met de Algemeen Directeur, de Concerncontroller en Directiesecretaris het besluitvormende Bedrijfsvoeringsoverleg. Alle onderwerpen die de bedrijfsvoering raken van onze organisatie komen hier op tafel. Dit gremium is een besluitvormend orgaan en hierdoor zijn leidinggevendenden mede eigenaar van de bedrijfsvoering van de gemeente. De Algemeen Directeur, als eindverantwoordelijke, neemt uiteindelijk het formele besluit.

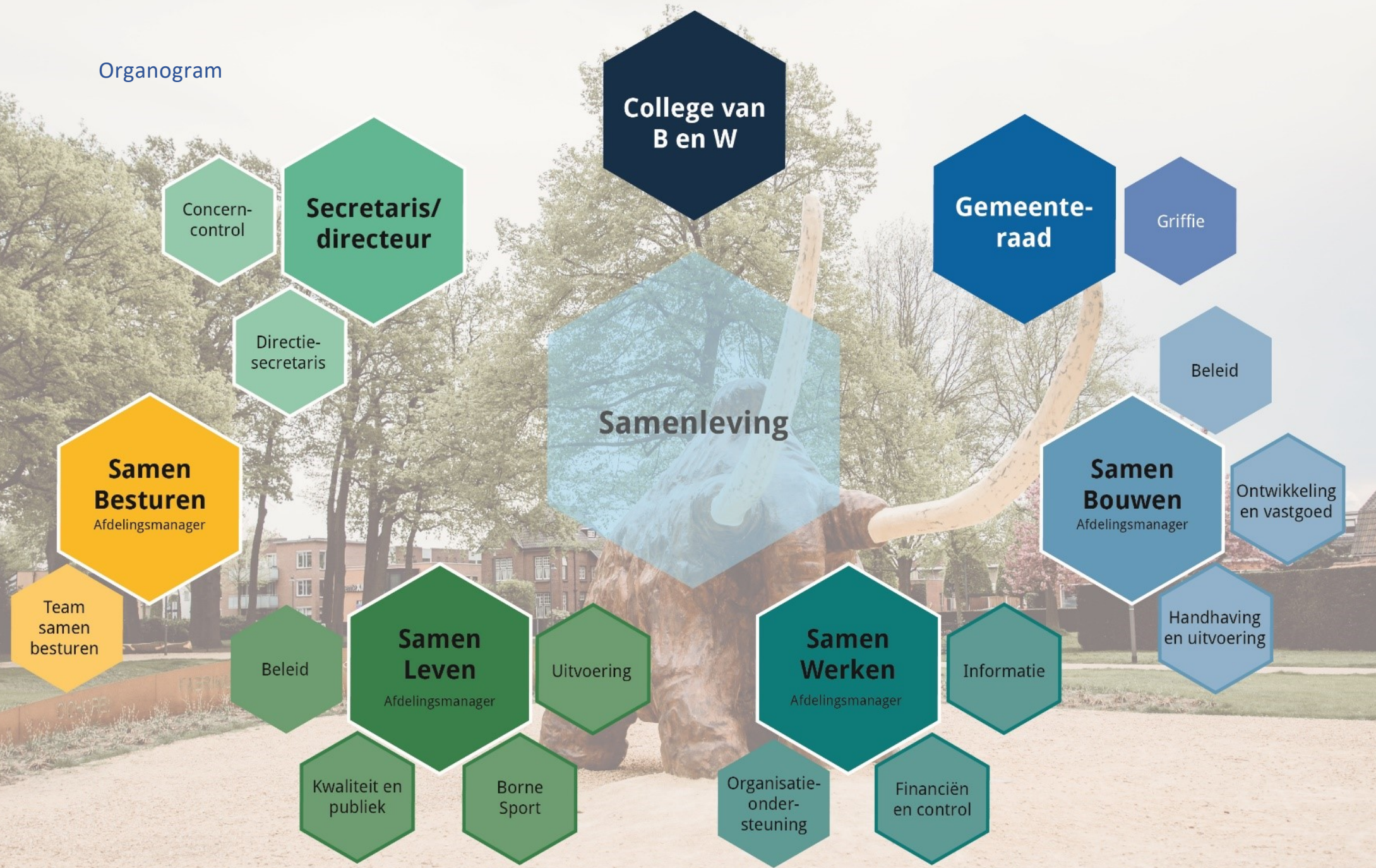
De span of control voor de leidinggevendenden wordt verkleind. Iedere leidinggevende stuurt maximaal 25 personen aan. Op deze manier heeft de leidinggevende voldoende tijd om in goed contact met zijn/haar medewerkers te staan, over de inhoud van het werk te sparren, maar ook om te coachen en te begeleiden. Daarnaast krijgt iedere afdeling administratieve ondersteuning; deze medewerker kan de afdelingsmanager ondersteunen bij de agendavoering, maar ook de medewerkers van de afdeling helpen bij het organiseren van grotere bijeenkomsten of ondersteunen bij werkzaamheden in de systemen.

Om tegemoet te komen aan de wens van medewerkers om te kunnen sparren met vakgenoten gaan we het aantal vakgroepen uitbreiden. We denken aan een vakgroep juridisch, applicatiebeheer, veiligheid, informatiemanagement, administratie, etc. Daarnaast biedt het werken met vakgroepen nog een bijkomend voordeel wanneer het gaat om professionele ontwikkeling, (integrale) afstemming en achtervang.

Naast de vakgroepen worden er ook thema-overleggen georganiseerd. Thema overleggen vinden periodiek plaats en zijn gericht op integrale afstemming in de organisatie op diverse thema's. Bijvoorbeeld op het vlak van inkoop of bij de start van projecten.



Organogram



— = managementteam
— — = eigen teamleider

Indeling afdelingen en teams				
Team Directie	Afdeling Samen Besturen	Afdeling Samen Bouwen	Afdeling Samen Leven	Afdeling Samen Werken
Gemeentesecretaris/ Algemeen Directeur Directiesecretaris Concerncontroller Afdelingsmanagers	Communicatie Bestuursadvies Bestuursondersteuning Veiligheid en ondermijning Projectmanagement	<i>Team Beleid:</i> verkeer, RO, volkshuisvesting, water, groen, milieu, economie, duurzaamheid	<i>Team Beleid:</i> Gezondheid, inclusie, zorg, jeugd, onderwijs, cultuur, WMO, werk & inkomen, inburgering	<i>Team organisatieondersteuning:</i> - HRM - Juridisch medewerkers - Privacy officer - Secretaris commissie bezwaarschriften - Functionaris gegevensbescherming - Bode-conciërges - Administratieve ondersteuning
		<i>Team Handhaving & Uitvoering:</i> - Teamleider - Toezichthouders en BOA's - Bouwinspecteurs - Juristen APV, handhaving, Bijzondere Wetten - Directievoerders - Projectleiders - Civiel-technische medewerkers - Beleidsuitvoering groen, verkeer, duurzaamheid	<i>Team uitvoering:</i> - Teamleider - Orthopedagoog - Jongerencoaches - Proces coördinatie Zorg & veiligheid - Consulents WMO - Jeugdregisseurs	<i>Team Informatie:</i> - Teamleider - Netwerk- en systeembeheerders - Helpdeskmedewerkers - Securitybeheerder - Informatiemanager - CISO - Projectleider I&A - Informatieadviseur - Medewerkers Documentaire informatievoorziening en archief - Applicatiebeheerder

		<ul style="list-style-type: none"> - GIS, WKPB, BAG - Administratieve ondersteuning 		
		<p><i>Team Ontwikkeling & Vastgoed:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamleider - Medewerkers Vastgoed & Grondzaken - Planeconoom - Stedenbouwkundige - Adviseurs RO, milieu en verkeer - Projectleiders - Bouwkundig medewerkers - Vergunningverleners 	<p><i>Team Kwaliteit & Publiek:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamleider - Kwaliteitsmedewerker - Applicatiebeheerders - Contractmanagement - Consulente externe verwijzers - BRP beheerder - Medewerkers publieksbalie - Medewerker publiekszaken - Medewerker receptie - Backoffice medewerkers 	<p><i>Team Financiën & Control:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamleider/beleidsadviseur - Controllers - Adviseur kwaliteit - Inkoopadviseur - Beleid financiën - Financieel medewerkers - Applicatiebeheer
			<p><i>Team Sport:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Teamleider/beleidsadviseur - Sporthal beheerders - Beleidsondersteuning - Buurtsportcoaches 	

8. Ontwikkelagenda voor de toekomst

8.1. Verder op de weg vooruit

Zoals eerder in dit rapport beschreven is, is er de afgelopen jaren veel gebeurd in de gemeentelijke organisatie en is er flink geïnvesteerd in de ontwikkeling van de organisatie. Het is nu zaak om verder door te ontwikkelen: we willen verder op de weg vooruit! Dat is ook nodig, als Borne een zelfstandige gemeente wil blijven. Op een aantal vlakken in de organisatie moeten we doorontwikkelen en versterken om goed voorbereid te zijn om adequate invulling te geven aan de complexe maatschappelijke opgaven die op Borne af komen de komende jaren. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn: investeren in onze medewerkers, een aantrekkelijk werkgever zijn én medewerkers behouden voor onze organisatie. De secundaire arbeidsvoorwaarden zijn daarbij van belang. We willen een lerende organisatie zijn en blijven. Daarom willen we ook de komende jaren doorontwikkelen.

In deze analyse van de organisatie zijn verschillende aandachtspunten geformuleerd. Om hier een goed vervolg aan te geven, gaan we een ontwikkelagenda opstellen voor de komende jaren. De concrete invulling daarvan volgt op een later moment, maar in dit hoofdstuk beschrijven we op hoofdlijnen waar we de focus op willen leggen.

In 2024 ligt de focus op een viertal aspecten:

- Bouwen aan de nieuwe afdelingen en teams
- Investeren in de leidinggevenden (koplopers cultuur: sturen op processen en gedrag)
- Professionalisering in het proces rondom bestuurlijke besluitvorming
- Starten met hybride werken

Bouwen aan nieuwe afdeling en teams

De leidinggevende posities vullen we in met:

1. medewerkers die vanuit het Sociaal Statuut op de functie geplaatst worden;
2. interne medewerkers die gesolliciteerd hebben op de openstaande leidinggevende vacatures;
3. medewerkers die van buiten de organisatie gesolliciteerd hebben op de openstaande leidinggevende vacatures.

Uiteraard is het van belang om te bouwen met de nieuwe afdelingen en teams. Sommige organisatieonderdelen wijzigen nauwelijks ten opzichte van het huidige model; andere teams/afdelingen krijgen een heel andere samenstelling. Daarnaast komen er op verschillende plekken in de organisatie andere leidinggevenden. Het jaar 2024 gebruiken we om elkaar goed te leren kennen, te bouwen aan de nieuwe afdelingen en teams en te verkennen waar we per afdeling/team de focus op willen leggen met betrekking tot de doorontwikkeling.

Investeren in de leidinggevenden

In de voorgestelde organisatiestructuur creëren we een managementlaag extra ten opzichte van het huidige organisatiemodel. De functie van afdelingsmanager is nieuw en in de functie van teamleider worden wijzigingen doorgevoerd en differentiatie toegepast. Beide functies vragen meer vaardigheden van de leidinggevenden dan tot op heden het geval was. Bij de werving van de afdelingsmanagers en teamleiders wordt hier nadrukkelijk naar gekeken: past een kandidaat op het profiel? Kennis van en/of affiniteit met de inhoud is één, maar kunde op het vlak van managementvaardigheden is ook noodzakelijk.

Om te bouwen aan een sterk Managementteam én een goed team van leidinggevenden ontwikkelen we een leergang voor Leidinggevenden. Aspecten die een plek gaan krijgen in deze leergang zijn bijvoorbeeld politiek-bestuurlijke sensitiviteit, resultaatgericht sturen, kennis en kunde van bedrijfsvoeringsprocessen en coachend leidinggeven (afspreken en aanspreken).

Immers, de leidinggevenden moeten het voorbeeld zijn van de organisatie en zijn de koplopers als het gaat om het dragen van de cultuur in Borne.

Professionalisering bestuurlijk besluitvormingsproces

De afgelopen periode hebben we gemerkt dat het proces rondom de bestuurlijke besluitvorming een impuls nodig heeft. Het plannen en het op de juiste manier op route brengen van bestuurlijke voorstellen is voor meerdere medewerkers een uitdaging. Vooruitdenken vindt men soms lastig, maar ook bedenken welke stukken aangeleverd moeten worden voor de verschillende gremia (directie, MT, college, raad). Wie heeft welke taak, rol en bevoegdheid, waar ligt het mandaat? Daarnaast begint het eigenlijk bij de basis: op welk moment stem ik bestuurlijk af en hoe schrijf ik een goed bestuursvoorstel.

We ontwikkelen workshops voor de doelgroep die regelmatig voorstellen richting college en raad op route brengt (beleidsmedewerkers, projectleiders, etc.). Ook de leidinggevenden worden hierin meegenomen; zij moeten immers de medewerkers daarbij coachen en sturen op de inhoud en resultaten.

Hybride werken

Tot slot gaan we in 2024 al starten met een aantal aspecten van het hybride werken. De verhuizing naar het nieuwe pand (De Oversteek) staat gepland voor zomer 2025. Echter, in de aanloop daarnaartoe willen we al starten met hybride werken. Wat verstaan we onder hybride werken, welke afspraken maken we organisatiebreed, maar ook binnen de afdelingen en teams?



8.2. Andere ontwikkelingen

Naast de bovengenoemde aandachtspunten spelen er ook nog een aantal andere ontwikkelingen, die van belang zijn voor de toekomst. Denk aan het terugdringen van de externe inhuur, het zoeken naar samenwerkingsverbanden, een aantrekkelijke werkgever zijn en de cultuur van onze organisatie.

Terugdringen van inhuur

De tarieven voor externe inhuur van medewerkers zijn hoog. Het is veel duurder om medewerkers extern in te huren dan ze in vaste dienst aan te nemen bij gemeente Borne. Echter, soms kunnen we helaas niet anders en rest ons geen andere oplossing dan extern in te huren.

Inhuren doen we vanwege vier redenen:

1. Vanwege de krapte op arbeidsmarkt zijn we soms genoodzaakt om de openstaande vacatures voor vaste formatie in te vullen met externe inhuur medewerkers.
2. Ter overbrugging naar invulling met vaste medewerkers, vanwege de korte opzegtermijn van medewerkers
3. Vanwege de specialistische expertise die voor een specifiek project (tijdelijk) nodig is
4. Vanwege specialistische kennis ter voorbereiding van uitvoering voor maatschappelijke opgaven door de gemeente

Het streven is om de inhuur terug te dringen, vooral op het 1^e punt. Op de overige punten is dat helaas een stuk lastiger. Waar het kan, zullen we dat zeker doen.

Zoeken naar samenwerkingsverbanden

Borne is een regisserende netwerkgemeente. We zoeken altijd naar mogelijkheden tot samenwerking wanneer dat de dienstverlening aan de inwoners, organisaties en bedrijven in onze gemeente ten goede komt. Samenwerking kan ook een oplossing zijn om kwetsbaarheden in de organisatie op te vangen. Het komende jaar onderzoeken we bijvoorbeeld de mogelijkheden om op het gebied van automatisering samenwerking uit te breiden of uit te besteden.

Aantrekkelijk werkgeverschap

Borne probeert een aantrekkelijk werkgever te zijn. Dit is soms lastig, als je kijkt naar de omliggende, grotere gemeenten. Borne kan niet altijd dezelfde salarisschaal bieden voor een zelfde soort functie. Het is dus van belang om verder te investeren in met name de secundaire arbeidsvoorwaarden en de unieke kenmerken van onze organisatie (korte lijnen, van burger tot burgemeester, breed takenpakket, etc.). Verder kijken we naar zoveel mogelijk doorgroeimogelijkheden in de organisatie door soortgelijke functies op verschillende niveaus aan te bieden.

Cultuur

Zoals gezegd kent Borne een cultuur van loyaliteit en saamhorigheid. Dit is een groot goed. Soms staan deze cultuuraspecten echter professioneel samenwerken in de weg. Feedback geven of elkaar aanspreken vindt niet iedereen even makkelijk in een sfeer van harmonie. Leidende principe is: 'Zeggen wat je doet en doen wat je zegt'. Dit was ook een belangrijk thema in de organisatieontwikkeling van de afgelopen jaren: De Weg Vooruit. Hier borduren we op voort. We hebben echte cultuurdragers nodig. De leidinggevenden hebben hierin een voorbeeldfunctie.

9. Financiën

De voorgestelde wijziging van de organisatiestructuur heeft gevolgen voor de leidinggevenden structuur. Hieronder staat een vergelijking van de beschikbare financiële middelen in het huidige organisatiemodel met de benodigde financiële middelen in het nieuwe organisatiemodel.

Huidige organisatiemodel			Nieuwe organisatiemodel		
Functie	FTE	Budget	Functie	FTE	Budget
Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	1,00	138.000	Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	1,00	138.000
Teamleider DBO	1,00	116.500	Manager Samen Besturen	1,00	126.500
Teamleider REO	1,00	116.500	Manager Samen Bouwen	1,00	126.500
Teamleider FL	1,00	116.500	Manager Samen Leven	1,00	126.500
Teamleider SD	1,00	116.500	Manager Samen Werken	1,00	126.500
Teamleider BV	1,00	116.500	Teamleider Kwaliteit & Publiek	1,00	103.000
Teamleider DV	1,00	116.500	Teamleider/beleidsadviseur Borne Sport	1,00	103.000
Teamleider Sport	1,00	116.500	Teamleider Uitvoering	1,00	110.000
Coordinator uitvoering sociaal domein	0,89 fte	91.500	Teamleider/beleidsadviseur Financiën & Control	1,00	110.000
Programmamanagers (4x)	3,89 fte	453.500	Teamleider Informatie	1,00	110.000
			Teamleider Handhaving & uitvoering	1,00	110.000
			Teamleider Ontwikkeling & Vastgoed	1,00	116.500
			Projectleider Sociaal Domein	0,89	80.000
Totaal	12,78 fte	1.498.500	Totaal	12,89 fte	1.486.500

Dit betekent dat we de organisatie wijziging budgettair neutraal kunnen doorvoeren. In de analyse van de organisatie hebben we echter ook geconstateerd dat we op een aantal plekken in de organisatie graag willen doorontwikkelen c.q. versterken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om de functies van subsidieadviseur, beleidsadviseur economie, administratieve ondersteuning voor de afdelingen, een facilitair regisseur, een beleidsadviseur dienstverlening. Dit zijn functies die we nu niet kennen binnen Borne, maar die wel van belang zijn voor de toekomst. Voor het invullen van deze functies gaan we onderzoeken of en hoe we deze kunnen realiseren. Indien hiervoor extra financiële middelen nodig zijn, zullen we deze aanvragen bij de Kadernota 2025, in het voorjaar van 2024.



Bijlagen

A. Afwegingscriteria

In onderstaande schema's wordt aan de hand van de belangrijkste afwegingscriteria duiding gegeven aan opgehaalde structuur onderwerpen en worden daarvoor oplossingsrichtingen aangedragen.

Afwegingscriterium	Eisen en wensen	Duiding	Oplossing
Maatschappelijke opgaven zijn leidend	Strategische koers wordt integraal bepaald	In het huidige model vindt het uitzetten van de strategische koers versnipperd door de organisatie plaats. Er vindt geen integrale afweging plaats.	Formeer een managementteam met strategische managers met inhoudelijke kennis.
	Beleidsontwikkeling en – uitvoering worden voldoende op elkaar afgestemd	Het fysieke domein kent twee teams met een onderlinge afhankelijkheid op het gebied van beleid en uitvoering.	Breng beleid en uitvoering in het fysieke domein bij elkaar in één team om integraliteit te bevorderen.
	De organisatie is gericht op het naar binnenhalen van ontwikkelingen	Beleidsmedewerkers en bestuursadviseurs zijn in het algemeen erg intern gericht.	Hier tijd en kwaliteit voor organiseren. Maar ook een nieuwe taak: subsidie coördinatie en fondsenwerving..
	Dienstverlening voor de samenleving staat centraal	Binnen de organisatie is geen vakkennis op het beleidsveld brede dienstverlening aanwezig.	Uitbreiden van de capaciteit met een vakspecialist dienstverlening.
	Beleidsontwikkeling heeft voldoende aandacht	Ambitie en capaciteit zijn niet goed in balans. Er is teveel werkdruk onder medewerkers. Hierdoor komen we niet goed aan de voorkant van processen / beleidsontwikkeling.	Leidinggevenden ondersteunen medewerkers bij het prioriteren en medewerkers leren we meer opgavegericht te werken.
	Burgerparticipatie speelt een belangrijke rol in ontwikkeling en realisatie	participatie en communicatie wordt nog niet eenduidig toegepast.	Maakt onderdeel uit van de ontwikkelagenda

Afwegingscriterium	Eisen en wensen	Duiding	Oplossing
Eenvoud en helderheid: duidelijkheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden	Iedere medewerker heeft een sparringpartner voor het eigen vakgebied	Medewerkers hebben de mogelijkheid om snel te klankborden bij vakinhoudelijke vraagstukken	We kiezen in het nieuwe model zoveel mogelijk voor inhoudelijk deskundige leidinggevendenden. Daarnaast starten we gecentraliseerde vakgroepen op.
	het is duidelijk bij wie de medewerker terecht kan voor inhoudelijke aansturing	Binnen de huidige constructie met teamleiders, programmamanagers, projectleiders en ambtelijk opdrachtgevers is hierover verwarring ontstaan.	Elke medewerker heeft in het nieuwe model één hiërarchisch leidinggevende die ook de inhoudelijke aansturing verzorgt.
	Het is duidelijk bij wie de medewerker terecht kan voor functionele aansturing: korte lijn met hiërarchisch leidinggevende	In het huidige model lopen hiërarchische en functionele aansturing bij diverse functies een separaat spoor. Hierdoor ontstaat dubbele aansturing en onvolledige informatie.	Elke medewerker heeft in het nieuwe model één hiërarchisch leidinggevende die ook de inhoudelijke aansturing verzorgt.
	Er is sprake van een heldere verdeling van taken, rollen en verantwoordelijkheden	Doordat programma's slechts op deelgebieden worden ingezet ontstaat er frictie i.v.m. aansturing uit de lijn.	Zie boven. Maar ook verwachten wij in maart 2024 klaar te zijn met actualisatie van alle taak- en functieomschrijvingen.
	Er is sprake van een logische indeling van afdelingen / teams	Op een aantal deelgebieden zijn er slimmere keuzes te maken i.h.k.v. integraal werken.	Met het nieuwe model herpositioneren we een aantal taken.
	De inhoudelijke aansturing op beleidsontwikkeling en -realisatie is goed en eenduidig belegd	Momenteel is het profiel van de leidinggevendenden gebaseerd op managen en niet op inhoudelijke kennis.	We beogen een inhoudelijk en strategische sterke afdelingsmanagers die beleidsmedewerkers direct aansturen.

Afwegingscriterium	Eisen en wensen	Duiding	Oplossing
Flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie	Maatwerk in het organisatiemodel (differentiatie)	In het huidige model is in de aansturing geen onderscheid gemaakt tussen de beleids-teams (fysieke en sociaal domein) en de overige teams. Inhoudelijke sturing werd daardoor node gemist.	Er komen inhoudelijk deskundige leidinggevenden die direct (beleids) medewerkers aansturen. Voor het (nu nog) team bedrijfsvoering en DBO kiezen we voor andere modellen.
	We kunnen snel schakelen bij nieuwe opgaven	Medewerkers plannen hun jaaragenda vol. Er is te weinig ruimte om urgente zaken in te passen. Ze doen het erbij hetgeen de werkdruk verhoogt.	Een doorontwikkeling van organisatieplan, naar afdelingsplan, naar individueel jaarplan implementeren. Met 15-20 % vrije ruimte voor die medewerkers die dicht tegen het bestuur aan werken.
	Er is voorzien in het verminderen van de kwetsbaarheid van functies die door één persoon worden uitgevoerd	Vanwege de geringe omvang van de organisatie is niet te voorkomen dat een groot deel van de medewerkers alleen verantwoordelijk is voor een taakveld.	Met de herziening van het functiehuis creëren we meer generieke functies. Daarnaast wordt het door het aansturen van kleinere teams voor de leidinggevenden makkelijker om mee te kijken met het takenpakket van medewerkers en te anticiperen op situaties van vertrek en opvolging.

Afwegingscriterium	Eisen en wensen	Duiding	Oplossing
Beschikbaarheid en kwaliteit van de leidinggevende	Geeft leiding aan een gelimiteerd aantal medewerkers	In het huidige model varieert de span of control van leidinggevenden tussen de 15 en 50 personen.	Hiërarchisch leidinggevenden sturen in het nieuwe model minimaal 10 en maximaal 25 personen aan.
	Sturing op interne bedrijfsvoeringprocessen	Het ontbreekt de huidige teamleider vaak aan tijd om het totaalpakket aan processen te overzien en naar een ander niveau te brengen.	Het nieuwe model geeft de leidinggevende tijd en focus om verbeterlagen te maken.
	Heeft tijd voor medewerkers, ziet mensen en weet wat er speelt	In het huidige model hebben teamleiders in het algemeen beperkt zicht op waar medewerkers mee bezig zijn en/ of wat er persoonlijk speelt	Medewerkers zijn het goud van de organisatie. Juist in deze arbeidsmarkt moeten we er zuinig op zijn, ze zien en verder helpen in hun ontwikkeling. Met ene kleinere team moet dit wel lukken.
	Borgen van integraliteit en integraal werken	Tijd om structureel mee te kijken en te denken met medewerkers ontbreekt in het huidige model. Hierdoor missen we verbindingkansen die de teamleider vanuit zijn/haar rol wel kent.	De nieuwe profielen van leidinggevenden zijn overwegend gebaseerd op zowel inhoudelijke kennis als managementvaardigheden.
	Heldere vergader- en overlegstructuur	Het is nu niet voor iedereen logisch en duidelijk wat waar wordt besproken en besloten.	Er worden andere overlegstructuren ingeregeld zowel strategisch als tactisch/operationeel.
	Is òf inhoudelijk deskundig òf weet de juiste vragen te stellen zodat medewerkers verder kunnen	Het huidige profiel voor teamleiders is uniform, namelijk managerial. Dit voldoet niet goed.	In het nieuwe model, met andere profielen, is dit wel geborgd.

Afwegingscriterium	Eisen en wensen	Duiding	Oplossing
Bestuurlijk comfort	Collegeleden weten bij wie ze terecht kunnen voor een bestuurlijke en maatschappelijke opgave	De aansturing van de teams is belegd bij teamleiders met ene te grote span of control en een niet inhoudelijk profiel.	De opgaven worden aangestuurd door in de top van de organisatie gepositioneerde leidinggevendenden met inhoudelijke kennis die een klein (beleids) team aansturen.
	Het organisatiemodel is zodanig ingericht dat het bestuurlijke besluitvorming maximaal ondersteunt	Hier is momenteel om verschillende redenen te weinig basis voor. Bijv. onduidelijke rolverdeling en beperkte scope.	Integrale strategische sturing is in het nieuwe model geborgd. Een Managementteam blijft gehandhaafd, compact en flexibel.
	Het model is gericht op integrale advisering	Dit verloopt naar verwachting maar is nog niet uitontwikkeld.	We faciliteren thematische overleggen en start ups voor nieuwe cases.
	Het model voorziet in strategisch klankborden met het college	Er is een periodiek strategisch overleg tussen MT en college. De inhoudelijk strategische medewerkers sparren met de portefeuillehouders.	Met het nieuwe model kan dit door de andere profielen en interne organisatie beter worden georganiseerd
	Politiek gevoelige onderwerpen worden snel gedeeld met de portefeuillehouder	Op dit onderwerp wordt soms de boot gemist. Het vergt tijd om dit te ontwikkelen.	Omdat leidinggevendenden straks korter op medewerkers kunnen opereren zal dit vast beter gaan.
	Er wordt gewerkt met een actuele bestuurlijke planning	Is sinds een jaar operationeel, maar vereist nog wel meer sturing vanuit de teams	Zie hierboven
Advisering en ondersteuning directie	Borging kwetsbaarheid van een één-hoofdige directie	Het huidige MT staat nu ver weg van directietaken en beslist niet mee	In het nieuwe model hebben alle leidinggevendenden positie in de besluitvorming
	Ondersteuning is gericht op planning, resultaat en vertaling daarvan richting de rest van organisatie	Met de komst van een fulltime directie-secretaris is dit sinds januari veel beter geborgd	De functie wordt behouden en er wordt een definitief profiel opgesteld

B. Lijst met verschuivingen (was-woordt lijst)

Huidige model (was)	Nieuwe model (wordt)
Eenhoofdige directie	Eenhoofdige directie
7 tactische teamleiders in een niet-besluitvormend MT	4 strategische managers in een besluitvormend MT
De teamleiders zijn de 7 leidinggevend	Naast de afdelingsmanagers zijn er 7 teamleiders als leidinggevend
Soms 40 medewerkers per leidinggevende	Maximaal 25 medewerkers per leidinggevende
Programmamanagers in de lijn voor de inhoud Programma's Inclusieve samenleving, Wonen & Leven, Bestuur & samenleving en Duurzaamheid	Alleen programma als er echt een thema is dat zicht leent voor programmatisch werken. Programma's Inclusieve samenleving, Wonen & Leven en Bestuur & Samenleving worden opgenomen in de lijn. Programma Duurzaamheid blijft bestaan, maar valt onder verantwoordelijkheid van Afdelingsmanager Samen Bouwen.
Inhoud is niet leidend in de structuur	Inhoud is leidend in de structuur
Team Directie bestaat uit de Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur, Concerncontroller, Directiesecretaris en Teamleiders	Team Directie bestaat uit de Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur, Concerncontroller, Directiesecretaris en Afdelingsmanagers
Team Directie- en Bestuursondersteuning	Afdeling Samen Besturen
Team Fysieke Leefomgeving en Team Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling	Teams worden samengevoegd in afdeling Samen Bouwen
Team Sport was een apart team	Team Sport valt onder de Afdeling Samen Leven
Team Dienstverlening bestond uit: <ul style="list-style-type: none"> - DIV en archief - Publiekszaken - Facilitair 	Team Dienstverlening wordt opgeheven; de teamonderdelen worden ondergebracht bij: <ul style="list-style-type: none"> - De afdeling Samen Werken (DIV en archief, Facilitair) - De afdeling Samen Leven (Publiekszaken)
Team Bedrijfsvoering	Afdeling Samen Werken
Team Sociaal Domein	Afdeling Samen Leven