

## Besluit van het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Borne houdende regels omtrent organisatie (Organisatiebesluit Gemeente Borne)

Het College van Burgemeester en Wethouders (hierna te noemen college) van de gemeente Borne, gelet op artikel 160 lid 1 sub c (de organisatie) en paragraaf 2 en 3 (de secretaris) van de Gemeentewet en de artikelen van de financiële verordening ex artikel 212 Gemeentewet;

Met inachtneming van besluitvorming op 20 december 2019 ("Heroriëntatie MT en uitgangspunten inrichting organisatie en aanvulling directeur bedrijfsvoering" / 19int08658) waarin is ingestemd met de uitgangspunten voor inrichting (structuur) en sturing in de organisatie.

Dit betreft het organisatiebesluit en de daarbij behorende instructies en bijlagen.

Besluit vast te stellen:

### HET ORGANISATIEBESLUIT GEMEENTE BORNE HOOFDSTUK 1. BEGRIPSBEPALING

#### Artikel 1. Begripsbepalingen

In dit organisatiebesluit wordt verstaan onder:

1. Bedrijfsvoering: alle activiteiten die bijdragen aan de primaire processen om deze zo optimaal en integraal mogelijk te ondersteunen en te faciliteren.
2. Concern controller: de functionaris die toeziet op én onafhankelijk adviseert over de rechtmatigheid en doelmatigheid ten behoeve van effectieve en efficiënte inzet van middelen.
3. Directeur: lid van de directie.
4. Directeur bedrijfsvoering: eindverantwoordelijke voor de bedrijfsvoering en bedrijfsvoeringsprocessen, tevens plaatsvervangend algemeen directeur.
5. Directie: hoogste besluitvormingsorgaan van de ambtelijke organisatie onder leiding van de gemeentesecretaris/algemeen directeur en directeur bedrijfsvoering.
6. Gemeentesecretaris/algemeen directeur: de ambtenaar als bedoeld in hoofdstuk VII, § 2 van de Gemeentewet, tevens hoofd van de ambtelijke organisatie.
7. Medewerkers/werknemers: personen in dienst van de gemeente, ongeacht hun rechtspositie, alsmede de (tijdelijke) verbanden waarin zij werkzaam zijn.
8. Organisatieonderdeel: een afgebakend geheel van taken, producten en diensten onder verantwoordelijkheid van een leidinggevende.
9. Ondersteunende processen: Personeel, Informatievoorziening, Juridisch, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie, Huisvesting.
10. Proces: een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op haalbaarheid en draagvlak.
11. Programma: een tijdelijke, doelgerichte aanpak voor een veranderopgave waarvoor in samenhang allerlei projecten en activiteiten worden geïnitieerd en gerealiseerd.
12. Programmanager: verantwoordelijke voor de realisatie van de programmadoelen en sturing op de voortgang, resultaat van meerdere samenhangende activiteiten en/of projecten.
13. Project: een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het realiseren van een uniek (eenmalig) resultaat.
14. Team: een groep medewerkers die binnen en buiten het organisatieonderdeel werken aan dienstverlening, beleid, advies en/of uitvoering.
15. Teamleider: leidinggevende van een team en verantwoordelijke voor het organisatieonderdeel.
16. Portefeuillehouder: lid van het college aan wie bestuurlijke ambities en beleidsvelden zijn toegevoegd waarvoor politiek-bestuurlijke verantwoordelijkheid wordt gedragen.

### HOOFDSTUK 2. DE STRUCTUUR

#### Artikel 2. Inrichting van de organisatie

1. De organisatie is gestructureerd volgens het directiemodel en wordt ingericht op basis van teams;
2. De toedeling van taken aan teams en eventuele wijzigingen daarin valt onder de verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de directie;
3. Voor het wijzigen van de toedeling van hoofdtaken aan organisatieonderdelen gelden de afspraken zoals gemaakt in het sociaal statuut.

### **Artikel 3. Organisatie**

1. De ambtelijke organisatie van de gemeente is ingedeeld in de volgende teams:
  - a. Directie;
  - b. Directie- en bestuursondersteuning;
  - c. Concern control en kwaliteit;
  - d. Fysieke leefomgeving;
  - e. Ruimtelijke en economische ontwikkeling;
  - f. Sociaal domein;
  - g. Dienstverlening;
  - h. Bedrijfsvoering.

## **HOOFDSTUK 3. GEMEENTESECRETARIS / ALGEMENE DIRECTEUR**

### **Artikel 4. De gemeentesecretaris / algemeen directeur**

1. De algemeen directeur staat aan het hoofd van de ambtelijke organisatie en is voor het functioneren daarvan ambtelijk eindverantwoordelijk. Vanuit die rol is deze verantwoording verschuldigd aan het bestuur.
2. In de rol van gemeentesecretaris draagt deze in het bijzonder zorg voor:
  - a. de tijdigheid en kwaliteit van de advisering en ondersteuning van de bestuursorganen.
  - b. ondersteuning van het college door:
    - 1) een goede voorbereiding van de vergaderingen van het college. De gemeentesecretaris / algemeen directeur wordt bij de uitvoering van deze taken ondersteund.
    - 2) desgevraagd en uit eigen beweging zorg te dragen dat de leden van het college over alle informatie kunnen beschikken die zij behoeven om hun functie goed te kunnen uitoefenen.
    - 3) het toetsen en beoordelen van ambtelijke voorstellen op betekenis voor de samenleving, rechtmatigheid en doelmatigheid, op juistheid en volledigheid, op de gevolgde en nog te volgen procedure en op integraliteit.
    - 4) het adviseren bij het nemen en het vertalen van de beslissingen richting de ambtelijke organisatie.
    - 5) het bewaken van de voortgang en uitvoering.
  - c. ondersteuning en adviseur van de burgemeester.
  - d. de gemeentesecretaris voert afstemmingsoverleg met de griffier over de afstemming van de agenda's van de raad en het college en over de ambtelijke bijstand aan raadsleden.
3. Met de gemeentesecretaris worden jaarlijks door de burgemeester gesprekken gevoerd over het functioneren.
4. Het college bekrachtigt of ontbindt de arbeidsovereenkomst van de gemeentesecretaris / algemeen directeur.

## **HOOFDSTUK 4. DIRECTIE EN MANAGEMENT**

### **Artikel 5. Directie**

1. De algemeen directeur en directeur bedrijfsvoering vormen tezamen de directie. De directie is een collegiaal functionerend orgaan.
2. De directie kan onderling portefeuilles verdelen.
3. De directie draagt organisatiebreed de zorg voor het bevorderen en bewaken van:
  - a. (inter)gemeentelijke en organisatiebrede (strategische) beleidsontwikkeling en uitvoering;
  - b. de samenhang binnen de organisatie;
  - c. bestuurlijk-ambtelijke samenwerking;
  - d. efficiënte en effectieve dienstverlening en bedrijfsvoering;
  - e. een goed werkklimaat en kwaliteitspeil van het personeel;
  - f. een kwalitatief goede en integrale beleids- en besluitvoorbereiding en uitvoering.
4. De directie draagt zorg voor:
  - a. aansturing: het formuleren van (integrale) opdrachten aan de organisatie in de vorm van te bereiken (strategische) doelen en maatschappelijke effecten;
  - b. advisering: het gevraagd en ongevraagd advies geven;
  - c. strategieontwikkeling: het ondersteunen van de strategieontwikkeling van bestuursorganen en het oppakken van strategische thema's van de organisatie;

- d. toezicht: het zorgdragen voor voortgangsbewaking, rapportages, verantwoording, evaluatie en bijsturing van plannen overeenkomstig de planning en control cyclus en het monitoren van de uitvoering van de begroting van de gemeente Borne.
  - e. het leggen van verbindingen en het onderhouden van actieve en communicatieve werkrelaties binnen en buiten de organisatie.
5. De concerncontroller is adviserend aan de directie.
  6. De directiesecretaris is adviserend en ondersteunend aan de directie.
  7. De directie kan besluiten om de uitoefening van bepaalde verantwoordelijkheden en bevoegdheden te mandateren.
  8. Een directiebesluit komt tot stand in overleg tussen beide directieleden. De algemeen directeur beslist.

#### **Artikel 6. Directeur Bedrijfsvoering**

1. De directeur bedrijfsvoering is eindverantwoordelijke voor de bedrijfsvoering en de ondersteunende processen.
  - a. facilitering: het scheppen van voorwaarden waarbinnen de organisatie haar werk kan doen in termen van personeel, organisatie, financiën, inkoop, ICT, huisvesting, overleg en medezeggenschap;
  - b. kaderstelling: stellen van normen en kaders voor de organisatie ten aanzien van de bedrijfsvoering, efficiency, effectiviteit en kwaliteit van producten;
2. Met de directeur bedrijfsvoering worden jaarlijks door de burgemeester gesprekken gevoerd over het functioneren.
3. Het college bekrachtigt of ontbindt de arbeidsovereenkomst van de directeur bedrijfsvoering.

#### **Artikel 7. Vervanging gemeentesecretaris / algemeen directeur en de directeur bedrijfsvoering**

De gemeentesecretaris wordt tijdens zijn afwezigheid waargenomen door de loco-secretaris.

De rol van algemeen directeur wordt waargenomen door de directeur bedrijfsvoering.

Bij afwezigheid van de directeur bedrijfsvoering wordt deze waargenomen door de algemeen directeur.

#### **Artikel 8. Managementteam**

De directie vormt tezamen met de door haar benoemde teamleiders het managementteam. De leden van het managementteam verrichten hun werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van de directie. Eén van de directieleden fungeert als voorzitter van het managementteam. In de besturingsfilosofie is de opdracht voor het managementteam uitgewerkt.

#### **Artikel 9. Teamleider**

1. De teamleider geeft leiding aan een team en is verantwoordelijk voor een organisatieonderdeel;
2. De teamleider wordt gefaciliteerd op het gebied van de bedrijfsvoering met als doel de vermindering van administratieve lasten;
3. Een teamleider maakt deel uit van het managementteam (MT);
4. In de besturingsfilosofie is de rol van teamleider uitgewerkt;
5. Met een van de directieleden worden jaarlijks gesprekken gevoerd over het functioneren, waarbij wordt aangesloten op de onderlinge portefeuilleverdeling.

#### **Artikel 10. Concerncontroller**

1. De concerncontroller is verantwoordelijk voor de uitoefening van de onafhankelijke control functie;
2. De concerncontroller kan naar eigen inzicht rechtstreeks rapporteren aan het college maar doet dit gebruikelijker wijs via de directie. De concerncontroller is adviserend aan de directie.
3. Het college bekrachtigt of ontbindt de arbeidsovereenkomst van de concerncontroller. Functionele aansturing vanuit de directie.
4. Met de portefeuillehouder bedrijfsvoering en de algemeen directeur worden jaarlijks gesprekken gevoerd over het functioneren.

#### **Artikel 11. Programmamanager**

1. De programmamanager is ambtelijk verantwoordelijk voor de vormgeving en de uitvoering van één of meer ambities in een programma.
2. Een programmamanager maakt als agenda-lid deel uit van het managementteam (MT)
3. In de besturingsfilosofie is de rol van programmamanager uitgewerkt.
4. Met een van de directieleden worden jaarlijks gesprekken gevoerd over het functioneren.

## HOOFDSTUK 4. VERHOUDING MET BESTUURSORGANEN

### **Artikel 12. Informatie en advies**

Een verzoek van een raadslid om informatie wordt behandeld overeenkomstig hetgeen ter zake door de raad bij verordening ex artikel 33 Gemeentewet is bepaald.

### **Artikel 13. Ambtelijke bijstand**

Een verzoek van een raadslid om advies of ambtelijke bijstand wordt behandeld overeenkomstig hetgeen ter zake door de raad bij verordening ex artikel 33 Gemeentewet is bepaald.

### **Artikel 14. Reguliere gegevensverstrekking**

1. De organisatieonderdelen verstrekken aan het college alle gegevens die het bestuur nodig heeft.
2. Het college kan betreffende aard, inhoud, vorm en/of frequentie van deze gegevensverstrekking algemene en bijzondere aanwijzingen geven.

### **Artikel 15. Inlichtingen**

Het college is bevoegd bij alle ambtenaren inlichtingen in te winnen.

### **Artikel 16. Mandaat**

Het college en de burgemeester dragen bij het verlenen van mandaat er zorg voor dat dit mandaat en de omvang daarvan eenduidig en voor een ieder gemakkelijk kenbaar is.

## HOOFDSTUK 6. OVERIGE BEPALINGEN

### **Artikel 17. Onvoorziene gevallen**

In gevallen waarin deze regeling niet voorziet, beslist het college.

### **Artikel 18. Slotbepaling**

1. Deze regeling treedt in werking op 1 april 2020.
2. Eerdere in werking getreden "Bedrijfsvoeringsconcepten" worden ingetrokken.

### **Artikel 19. Citeertitel**

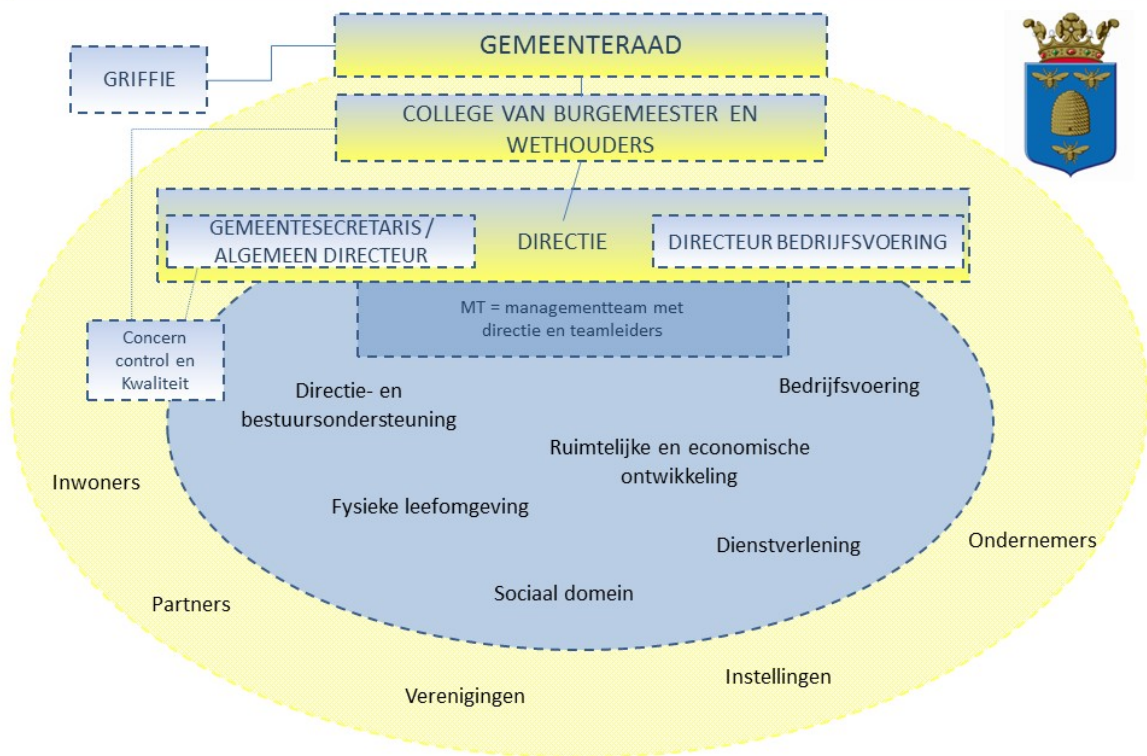
Deze regeling kan worden aangehaald als "Organisatiebesluit Gemeente Borne".

*Aldus vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders van de gemeente Borne in vergadering van 31 maart 2020*

*de secretaris,  
de burgemeester*

Bijlage 1: Organogram

# ORGANISATIE GEMEENTE BORNE (1 april 2020)



## Bijlage 2: Besturingsfilosofie

### 1. Inleiding

Voor u ligt de besturingsfilosofie, waarin we vastleggen hoe wij de organisatie willen besturen, managen, ontwerpen en inrichten ten behoeve van onze samenleving. Deze visie is een wegwijzer voor medewerkers, het management en het bestuur. Hierin presenteren wij de richting waarin onze organisatie zich verder zal ontwikkelen. Het politieke primaat dat ten grondslag ligt aan dit organisatiebesluit ligt bij de gemeenteraad.

De besturingsfilosofie heeft tot doel om de raad in haar rol te faciliteren en de organisatie professioneel te besturen. De raad kan daardoor haar kaderstellende-, controlerende- en volksvertegenwoordigende rol naar behoren kan uitvoeren. Dit meten wij af aan;

- of toezeggingen worden waargemaakt;
- of de antwoorden op raadsvragen tijdig worden gegeven;
- of betrouwbare en correcte informatie wordt gegeven;
- wanneer het vertrouwen vanuit de samenleving in de gemeente en de gemeentelijke organisatie toeneemt, gebaseerd op praktijkvoorbeelden.

In het organisatiebesluit zijn de hoofdlijnen voor de inrichting en aansturing van de organisatie opgenomen, in deze besturingsfilosofie wordt dat verder geduid. We beschrijven in deze besturingsfilosofie onze kijk op strategie, structuur, leiderschap, personeel, cultuur, processen & systemen, beginnend bij de achtergrond en de daaruit ontstane ambitie, vertaald naar de inrichting van de organisatie.

### 2. Missie, waar staan wij voor?

*“In 2030 is Borne aantrekkelijk voor vele nieuwe Bornenaren door zijn dorps- en gastvrije karakter. Het inwonertal is gegroeid. Borne is aantrekkelijk voor senioren en jonge gezinnen die rust in het groene dorp zoeken, terwijl stedelijke voorzieningen nabij zijn. De aantrekkingskracht voor jonge starters komt mede voort uit de kennisintensieve bedrijvigheid die zich in Borne heeft gevestigd.”* – Uit MijnBorne2030, dynamische dorpen.

In Borne kennen inwoners elkaar en zijn de lijnen kort. Borne is vertrouwd. Je voelt je er verbonden met de grond en met elkaar. De Borse identiteit is samen te vatten in twee steekwoorden: noaberschap en gastvrijheid. Dynamisch Borne kijkt zowel naar binnen als naar buiten.

*In Borne staan noaberschap, gastvrijheid en dynamisch zijn centraal!*

De missie op Borne is een vitale, leefbare en zelfstandige gemeenschap met een eigen identiteit binnen de Twentse samenleving

### 3. De gemeente Borne achtergrond en historie

In de afgelopen jaren heeft de gemeente Borne zich vanuit de missie gericht op het worden van een regisserende netwerkorganisatie. Er is meegewerkt aan de ontwikkeling van diverse samenwerkingsverbanden op het gebied van bedrijfsvoering. De richting was dat verschillende onderdelen van de gemeente verzelfstandigd worden, of dat deze opgaan in (regionale) samenwerkingsverbanden. In de eerste jaren van deze koers werd uitgelegd dat Borne een kleinschalige regisserende netwerkorganisatie zou worden. Op 17 november 2015 nam het college een definitief besluit over de regisserende netwerkorganisatie, de realisatieroute 2014 – 2017, waarin de organische denkwijze werd herbevestigd.

In die jaren zijn er inrichtingskeuzes gemaakt door bijvoorbeeld binnen de bedrijfsvoering beleid en uitvoering in aparte teams te plaatsen. Ook in de uitvoering zijn keuzes gemaakt, zo is de buitendienst bijvoorbeeld ondergebracht bij Twente Milieu en de uitvoering van Werk en Inkomen wordt door de uitvoeringsorganisatie Borne/Hengelo/Haaksbergen uitgevoerd.

De nadruk rondom bedrijfsvoering lag vooral op het uitbesteden van de uitvoering. Vanuit die gedachte is geprobeerd om desinvesteringen zoveel mogelijk te voorkomen. Als gevolg daarvan is er minimaal geïnvesteerd in mensen en systemen. Hierdoor is de flexibele schil (inhuur) gegroeid naar ruim 30%.

Dit alles om voorbereid te zijn op de overstap naar een kleinschalige regisserende netwerkgemeente. In 2018 is gesteld dat regie voeren geen doel op zich is, het netwerken in onze omgeving is dat wel.

Vanuit deze gedachte is het ‘koersdocument’ (november 2018) ontstaan, waarin richting wordt gegeven aan het wendbaar zijn, met de teams als basis en opgave- en programmatisch werken als vorm. Daarbij wil de gemeente een betrouwbare samenwerkingspartner zijn en de basis op orde hebben. Situationeel zal worden bepaald of organisatieonderdelen op afstand worden geplaatst. Hiermee is het idee losgelaten om alle uitvoering naar buiten te brengen als doel op zich.

### 4. Visie Borne Organisatievisie, doorontwikkeling naar een netwerkorganisatie 2020 en verder

De visie blijft dat Borne een regisserende netwerkorganisatie is, een verbindende partner in de Twentse en Borse samenleving. Wat zien we in de afgelopen tijd vanuit die visie?

We werken samen en initiatieven komen veel vaker vanuit de gemeenschap. De opgave voor de gemeente is om toegevoegde waarde te blijven bieden. De bestuurlijke agenda is een afgeleide van de agenda van de Borse gemeenschap.

Onze maatschappelijke opgaven staan centraal, we hebben impact door te doen wat nodig is. Wat dat is ontdekken we samen met inwoners, ondernemers en instellingen. We bieden ruimte voor Bornenaren en partners om zelf met oplossingen te komen en deze zoveel mogelijk zelf te realiseren. We durven

passend te organiseren, maatwerk te bieden waar mogelijk en regels & routines los te laten waar dat kan. We reageren snel en zijn flexibel. We zijn aanwezig daar waar het gebeurt en zijn verbonden met onze partners. We tonen eigenaarschap en voelen ons verantwoordelijk om dat te doen wat nodig is in en voor de Bornse gemeenschap.

## 5. Regisserende netwerkorganisatie Borne anno 2020

Onze 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<sup>[1]</sup> 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.*

### Dynamisch en wendbaar

In onze regisserende netwerkorganisatie staan de opgaven en de toegevoegde waarde voor de samenleving centraal. Het is belangrijk dat we steeds meer in contact staan en in verschillende rollen samenwerken met inwoners, instellingen en bedrijven. Dat betekent dat we intern ook meer samenwerken aan beleid en in de uitvoering.

De gemeentelijke organisatie in Borne is een organisatie met een verticale en horizontale sturing. Verticale sturing gaat vooral over wat binnen teams opgepakt en afgehandeld kan worden. Horizontale sturing verbindt de gemeente vooral aan maatschappelijke vraagstukken en concernbrede vraagstukken, waarbij sprake kan zijn van meerdere interne en externe actoren met verschillende belangen. De vorm is volgend op de opgave, soms betekent dit een direct antwoord op een vraag vanuit een team, soms kan de werkvorm projectmatig, procesmatig of programmatisch zijn. Feitelijk werken wij daarbij steeds in wisselende tijdelijke allianties.

In onze organisatie hebben we in 2019 gekozen voor een plattere organisatie door een managementlaag uit de structuur weg te nemen. Hierdoor ontstaan kortere lijnen in de organisatie en kan sneller worden geschakeld naar vragen van inwoners. Dit stelt eisen aan de organisatieinrichting, systemen, processen en cultuur. Om de wendbaarheid voor de medewerkers en de leiding te vergroten, wordt de bedrijfsvoering van de gemeente Borne doorontwikkeld naar faciliterende bedrijfsvoering.

Onze principes van de netwerkorganisatie

Onze vertaling in 2019 van de koers van Borne als regisserende netwerkorganisatie, waarbij samenwerking het leidende principe is, is in de volgende punten weer te geven:

- de ambtelijke organisatie zet de inwoner centraal bij alles wat ze doet, we organiseren ons van buiten naar binnen;
- de ambtelijke organisatie staat in verbinding met haar omgeving, we zijn participatief;
- de ambtelijke organisatie werkt samen met haar omgeving aan opgaven waar dat kan, nuttig en handig is, we werken in netwerken;
- we doen dat op een passende manier, efficiënt waar het kan en faciliterend waar het nodig is;
- we doen alles met het doel om onze inwoners optimaal te bedienen in alle rollen die wij kennen, van dienstverlener tot handhaver.

Met deze koers kijken we bij elke opgave hoe we deze het best passend kunnen organiseren. Dat kan in verschillende verschijningsvormen, intern, extern en/of in samenwerking.

## 6. Samenspel bestuur en organisatie

Voor de complexe en meervoudige vraagstukken komt het aan op goed samenspel tussen gemeenteraad, college en de ambtelijke organisatie. Het college heeft in het duale stelsel een uitvoerende taak, terwijl de raad een controlerende, vertegenwoordigende, budgetbepalende en kaderstellende rol heeft. Het college geeft op basis van politieke prioriteiten invulling aan de door de raad gestelde kaders in samenwerking met de directie.

Het college doet dit vanuit het politiek bestuurlijke perspectief en verantwoordelijkheid, de directie vanuit een organisatorisch perspectief en ambtelijke verantwoordelijkheid. Er is sprake van een tweehoofdige directie, waarbij de gemeentesecretaris / algemeen directeur de eindverantwoordelijkheid draagt.

In het eerste halfjaar 2020 worden werkafspraken gemaakt (100 / 200 / 300 - dagen plan) en randvoorwaarden afgesproken die tot doel hebben:

- bevordering van resultaatgerichtheid (focus);
- toename van integrale samenwerking;
- vergroten van wederzijds vertrouwen en respect;
- doelmatig werken ten behoeve van onze samenleving;
- vergroten van de politiek bestuurlijke sensitiviteit.

## 7. Organisatie

De organisatie zo wordt ingericht dat ingespeeld kan worden op de samenleving, dit doen we door:

- vanuit teams, als basis in de organisatie, te werken;
- voor opgaven in de samenleving verschillende werkmethodes te hebben;
- de samenwerking in de organisatie te bevorderen door faciliterende bedrijfsvoering te ontwikkelen;
- de talenten van de medewerkers te benutten, zodat mensen met de juiste competenties aan de betreffende activiteiten werken.

## Cultuur

Cultuur is de motor van elke (organisatie)verandering. De vier cultuuraspecten daarbij zijn: aanspreken, taakvolwassenheid, leiderschap en eigenaarschap (uit: koersdocument organisatieontwikkeling).

### *Leiderschap en sturing*

Het begrip 'leiderschap en sturing' verbindt de gemeente met eigenaarschap, talent en resultaat.

Daarmee zijn sturing en leiderschap niet alleen van leidinggevendenden maar van iedereen. Medewerkers organiseren, binnen afgesproken kaders en in verbinding met andere medewerkers, management en bestuurders, vooral zelf de oplossing van vraagstukken. Passend bij het eigen talent.

Directie en managementteam geven richting en hebben focus, vanuit:

- Eenduidigheid in het leidinggeven;
- Coachende managementstijl;
- Professionele zakelijkheid;
- Geen vrijblijvendheid;
- Leverbetrouwbaarheid;
- Tonen van voorbeeldgedrag;
- Sfeer van vertrouwen en veiligheid;
- Collegiaal management.

### *Eigenaarschap en verbinding*

Bij de gemeente Borne werken mensen die naar je luisteren, met doordachte oplossingen

komen en je niet van het kastje naar de muur sturen. Je krijgt een duidelijk antwoord op je vraag.

### *Kernwaarden van Borne*

Binnen de gemeente Borne kennen we al jaren de term 'Borns DNA', met de drie gemeenschappelijk kernwaarden: Betrouwbaar, Verbonden en Gedreven. Deze waarden horen bij ons profiel. Op deze waarden

mogen we worden aangesproken door burgers en door elkaar.

## Sturing

### Sturingsprincipes

De organisatie werkt aan de maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd kunnen we niet alles oppakken zonder een te hoge werkdruk over onszelf af te roepen. Daarom is het belangrijk dat we bestuurlijk en ambtelijk scherpe keuzes maken en de teams sterk zijn. Teams moeten kunnen werken aan hun opdracht met een hoge professionaliteit vanuit eigenaarschap, talent en resultaat. Teams moeten bestaan uit medewerkers die elkaar stimuleren en die samen een lerende omgeving weten te creëren. Directie en management moet dit stimuleren en faciliteren. Wanneer we hierin slagen dan zal dit leiden tot:

- meer maatschappelijke impact;
- meer eigenaarschap en leiderschap bij professionals en hun teams;
- meer professionele ruimte;
- duidelijkheid bij collega's/teams bij het stellen van prioriteiten;
- meer focus en verlaging van de werkdruk;
- betrokkenheid bij onze gemeente.

### Lijnsturing en programmasturing

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 coördinerend bestuurder – een bestuurlijk opdrachtgever - aangewezen, die verantwoordelijk is voor de aansturing van het programma op hoofdlijnen.

Elk collegelid blijft binnen het college overigens verantwoordelijk voor de realisatie van de projecten en producten, die onder de desbetreffende portefeuillehouder vallen. 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.

### **Werkwijze in processen, programma's en projecten**

De manier van werken moet dus passend zijn bij de opgave. Het moet een bewuste keuze zijn om te gaan werken volgens een planmatige methode als programmamanagement, procesmanagement of projectmanagement. Om te bepalen of een van deze methodes geschikt is, is het eerst van belang om duidelijk

te hebben wat onder de werkvorm wordt verstaan.

In Borne verstaan we onder:

> *Proces*

Processen zijn gericht op het komen tot overeenstemming. Een proces is een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op haalbaarheid en draagvlak.

> *Project*

Projecten zijn gericht op het opleveren van een resultaat. Een project is een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het realiseren van een uniek (eenmalig) resultaat. Projecten worden aangestuurd door het beheersen van de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie en door de bijbehorende risico's te managen.

> *Programma*

Programma's zijn gericht op het behalen van doelen. Een programma is een tijdelijke, doelgerichte aanpak van een veranderopgave waarvoor in samenhang allerlei inspanningen worden gerealiseerd. Programmatisch werken is in onze gemeentelijke organisatie in ontwikkeling binnen de 'basis op orde', het programma organisatie.

### **Overlegtafel en opdrachtgeversoverleg**

In de nieuwe organisatie, met lijn- en programmasturing, wordt de overlegvorm 'Overlegtafel c.q. opdrachtgeversoverleg' ingevoerd. Dit is een overlegvorm voor prioritering, bemensing en financiering van werkzaamheden voor programma's, projecten en klussen. Er bestaan meerdere overleggen die onder de termen Overlegtafel en opdrachtgeversoverleg. We kennen een Bestuurlijke Overlegtafel en Ambtelijke Overlegtafel.

De specifieke uitwerking hiervan volgt vanuit het project Programmatisch Werken.

Doel van de Overlegtafels:

- integrale afweging van de keuzes die voorliggen;
- afweging in ambitie en capaciteit;
- heldere boodschap om zaken wel of niet te doen;
- goede opdrachtschrijving voor opdrachtnemer;
- wijzigingen bewust benoemen, consequenties ervan overzien en formeel goedkeuren;
- goed geïnformeerde bestuurders en opdrachtgevers met duidelijke verwachtingen.

De ontwikkeling van de Overlegtafel wordt in het 100/200/300-dagenplan opgenomen.

### **Faciliterende bedrijfsvoering**

Faciliterende bedrijfsvoering beoogt dat iedereen bij de gemeente zijn werk goed kan doen, maar neemt de verantwoordelijkheid niet over. De teamleiders en de teams, de programmamanagers en programma's worden gefaciliteerd door verschillende disciplines vanuit de bedrijfsvoering. Dit kan er per team of programma verschillend uitzien afhankelijk van de ontwikkeling, de opgave of behoefte. Het betekent niet persé dat medewerkers werkzaam bij bedrijfsvoering onderdeel uitmaken van het team dat zij faciliteren. Wel kunnen ze gaan werken waar het werk is. Er komt meer samenspel in de organisatie dat ten gunste komt van het primaire proces en de diverse opgaven en daarmee van onze inwoners en ondernemers. Ook wordt voorkomen dat er een intern gerichte organisatie ontstaat. Bedrijfsvoering is helpend aan wat er in de gemeente nodig is.

### **Wat is belangrijk?**

1. *Teams en medewerkers.*

Alle medewerkers maken onderdeel uit van een team. Zij kunnen tijdelijk werken in een project- of programmateam. Door effectieve samenwerking in een team/programmateam zorgen medewerkers

dat de opdracht tot een geslaagd eindresultaat wordt gebracht. Medewerkers voeren hun taken uit en brengen hun eigen specifieke competenties en talenten mee. Zij hebben hun rol helder, spreken verwachtingen uit, monitoren de voortgang om het resultaat te behalen dat waarde toevoegt aan het maatschappelijk effect.

2. *Samenhang.* We werken op basis van opdrachten, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

Belangrijk is om de samenhang tussen verschillende opdrachten te benadrukken, dat betekent dat er afstemming plaatsvindt in en met de omgeving. Een opdracht maakt duidelijk hoe het resultaat er uitziet en aan welk maatschappelijk effect (WAT) het bijdraagt. Ook maakt het duidelijk wat de opdrachtgever van de opdrachtnemer verwacht. De opdrachtnemer bepaalt hoe het resultaat het beste gerealiseerd kan worden en stemt dit af met de omgeving.

3. *Samenspel.* We gaan het samenspel aan, intern en extern / buiten en binnen.

We kennen elkaar als personen, we maken gebruik van elkaars competenties. We werken vanuit gelijkwaardigheid, ook al werken we vanuit verschillende rollen en hebben daarbij onze functionele bevoegdheden. We kunnen elkaar emotioneel opvangen, maar ook luisteren naar de inhoud. Kritisch zijn is goed, kritiek hebben niet. We zijn kritisch naar de inhoud en zacht, maar helder, op de relatie. Iedere medewerker, ongeacht positie of werkveld, werkt en communiceert vanuit voorbeeldgedrag.

#### **De rollen in de organisatie**

In de organisatie wordt gewerkt vanuit functies. Een ontwikkeling is dat ook steeds meer gewerkt gaat worden in rollen. In 2020 wordt dit verder uitgewerkt.

De organisatie onderscheidt de volgende functies: gemeentesecretaris/algemeen directeur, directeur bedrijfsvoering, directielid, managementteamlid, teamleider, programmamanager, directiesecretaris, concerncontroller, medewerker. De sturing vindt plaats vanuit de volgende hoofdstructuur: directie, managementteam, teamleider, programmamanager. De mandaten worden verleend in de mandaatregeling. Ook wordt de komende tijd rollen in plaats van functies ontwikkeld. Rollen zoals coach, sparringpartner, procesbewaker, verbinder, vertegenwoordiger / ambassadeur, strateeg, beslisser.

#### **Directie (DT)**

De organisatie heeft een directie die verantwoordelijk is voor het geheel. Gezien de omvang, ambities van de organisatie en de toenemende complexiteit bij gemeentelijke organisaties, is een tweehoofdige directie passend omdat zo koersvast, slagvaardig en toekomstbestendig kan worden gewerkt aan de organisatie. De directie, het directieteam (DT), bestaat uit één gemeentesecretaris / algemeen directeur en één directeur bedrijfsvoering. De gemeentesecretaris/directeur richt zich sterk op het bestuurlijke aspect. De directeur bedrijfsvoering heeft voornamelijk een interne verantwoordelijkheid. De onderlinge werkverdeling (portefeuille) wordt nader bepaald.

De directie wordt primair ondersteund door een directiesecretaris. Deze geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de directie en kan tijdelijk strategische klussen oppakken. Ook is de directiesecretaris verantwoordelijk voor de voorbereiding en verslaglegging van de vergaderingen van het DT en MT. Deze rol wordt in 2020 verder ingevuld.

#### *Directieopdracht*

De directie geeft richting aan de koers van de organisatie. Het DT maakt duidelijke keuzes voor de ambtelijke organisatie voor het realiseren en bewaken van maatschappelijke-, bestuurlijke- en organisatie-doelen, zoals in samenhang verwoord in de begroting. Het DT neemt beargumenteerde besluiten, het besluit wordt transparant gemaakt en argumenten worden gedeeld zodat de overwegingen helder zijn.

De directie:

1. anticipeert op ontwikkelingen;
2. investeert in netwerken;
3. luistert naar de omgeving;
4. is koersvast en besluitvaardig;
5. heeft daadkracht en doorzettingsmacht;
6. brengt focus aan;
7. communiceert helder en tijdig;
8. zorgt voor verbinding in de organisatie;
9. draagt op positieve wijze bij aan het bestuurlijk ambtelijk samenspel;
10. neemt gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het functioneren van de ambtelijke organisatie en de gemeentelijke bedrijfsprocessen;
11. investeert in teamvorming met het MT;
12. waakt over de positie van de teamleiders;
13. zorgt dat teamleiders goed geïnformeerd en geëquipeerd zijn om het team aan te sturen op taken die vanuit het college neergelegd worden.

#### **Managementteam (MT)**

De directie vormt samen met de door haar benoemde teamleiders het managementteam. De leden van het managementteam verrichten hun werkzaamheden onder verantwoordelijkheid van de directie. Eén van de directieleden fungeert als voorzitter van het managementteam. Het managementteam focust

zich daarnaast op organisatiebrede resultaten, integraliteit en samenwerking, versterking van het strategisch vermogen, het elkaar kunnen en durven aanspreken, politiek-bestuurlijke sensitiviteit en op de professionele advisering van het college. Het managementteam is daarbij voorwaardenscheppend en stuurt op hoofdlijnen.

De directiesecretaris en concerncontroller zijn strategische adviseurs van het managementteam.

*Managementteamopdracht:*

1. Het MT draagt bij aan en adviseert over de effectiviteit van de organisatie en het realiseren van de gestelde bestuurlijke en ambtelijke doelen.
2. Het MT draagt bij aan en adviseert over de (visie) ontwikkeling en strategische bedrijfsvoering van de organisatie.
3. Binnen het managementteamoverleg wordt samengewerkt op basis van gelijkwaardigheid en wordt gestreefd naar consensus.
4. Het MT zorgt dat zij goed geïnformeerd en geëquipeerd zijn zodat in teams, programma's en projecten taken die vanuit het college uitgevoerd kunnen worden.
5. De teamleiders in het MT hebben een adviserende rol richting de directie. De directie heeft de beslissende stem.
6. Het managementteam spreekt een vergadercyclus af. Ieder lid van het managementteam kan zaken op de agenda van de vergadering plaatsen of een extra vergadering inlassen.
7. Jaarlijks wordt een zogenaamde ontwikkelagenda opgesteld, die dynamisch van vorm is, een actuele 'groeïende' agenda.
8. In het managementteam worden afspraken gemaakt over de duur van vergaderingen en het beschikbaar stellen van de agenda.
9. Programmamanagers, projectleiders en/of medewerkers kunnen agendalid zijn bij vergaderingen van het managementteam.
10. De vergaderingen van het managementteam worden geleid door een directielid.
11. In geval van afwijking van het door het managementteam aan het directieteam geadviseerde besluit wordt, in de regel, een week genomen voor het definitieve besluit om denkbeelden te kunnen aanvullen.
12. Bij definitief afwijkend besluit beargumenteert de directie waarin en waarom er is afgeweken zodat, indien relevant, het in de organisatie toegelicht kan worden.
13. Ieder lid van managementteam en directieteam zal waar nodig medewerking en ondersteuning verlenen aan de uitvoering van door de directie genomen besluiten.
14. Leden van het managementteam en het directieteam vermijden elke vorm en schijn van belangenverstremgeling tussen de besluiten en zichzelf.
15. Van iedere vergadering van het managementteam wordt een gespreksweergave opgesteld, die dezelfde dag intern gepubliceerd wordt.
16. Het managementteam faciliteert het bestuur in de informatievoorziening en adviseert tijdens bestuurlijke vergaderingen, zoals in het strategisch overleg Borne (SOB). Waar relevant sluiten agendaleden aan.
17. Leden van het managementteam steunen en faciliteren het bestuur en wonen daartoe politieke beraden, raadsvergaderingen en andere relevante bestuurlijke vergaderingen bij.

In 2020 (op te nemen in 100, 200, 300 dagen plan) zetten we in op:

- werkafspraken maken.
- teamontwikkeling vormgeven, één team, draagkracht/draagvlak, samenspel/samenwerking, rollen/rolduidelijkheid, koersvastheid voor mdw, integraliteit.

**Teams en teamleiders**

De teamleider:

1. Is verantwoordelijk voor de aansturing van het toegewezen team.
2. Coördineert de dagelijkse werkzaamheden: zorgt ervoor dat de aan het team verstrekte opdrachten tijdig en goed worden afgewerkt.
3. Zorgt voor de benodigde capaciteit en kwaliteit in samenwerking met de directie.
4. Is vanuit het eigen team een mogelijke capaciteitsleverancier voor programma's en projecten.
5. Denkt en handelt primair ten dienste van het organisatiebelang en weet deelbelangen daarmee te verenigen, is in staat om de medewerker te leren om rekening te houden met meerdere belangen in de organisatie en heeft een breed zicht op de organisatie en coacht de medewerker vanuit dat overzicht.
6. Geeft de medewerker een kader om binnen te werken (personen die betrokken moeten worden, randvoorwaarden om rekening mee te houden, belangen om mee te wegen).
7. Beschikt over een breed repertoire om medewerkers met uiteenlopende behoeften effectief te kunnen stimuleren tot het ontwikkelen van hun taakvolwassenheid, is ondersteunend in het werken ontwikkelproces, stelt zich dienend op.
8. Is op de effectiviteit van zijn eigen functioneren aanspreekbaar, kan en durft zich kwetsbaar op te stellen.

9. Kan goed feedback geven en ontvangen, weet de verbinding te maken met de medewerker, bij hem/haar aan te sluiten op een manier dat de medewerker gemotiveerd blijft en energie krijgt om het werk vanuit betrokkenheid te doen. Heeft een inspirerende, stimulerende, betrokken en zorgende houding naar zijn medewerkers en gebruikt dat effectief om resultaten te boeken, spreekt de taal van de medewerker en maakt daarmee de doelstellingen van de organisatie voor de medewerker begrijpelijk en uitvoerbaar.
10. Kan antwoord geven op de vraag: "wat betekent deze doelstelling voor jou?" en stimuleert de medewerker om daar ook zelf over na te denken, is op de werkplek aanwezig en voor medewerkers bereikbaar: "de leidinggevende is thuis en geeft ook thuis"
11. Heeft voldoende kennis van de medewerker om te weten wat hem/haar bezig houdt (met name werk, maar ook privé) en om op tijd aandacht te kunnen geven die nodig is, schat goed in op welk detailniveau zelf informatie verschaft kan worden en wanneer daarvoor een deskundige medewerker ingeschakeld wordt.
12. 'Staat' voor zijn/haar medewerkers; weet in lastige situaties wat er aan de hand is, kent de verschillende belangen, houdt medewerkers 'uit de wind', en strijkt zaken glad die nodig en behulpzaam zijn, heeft een goede timing om in te kunnen schatten wanneer een medewerker behoefte heeft aan "een goed gesprek".
13. Heeft affiniteit met de inhoud van het team en heeft deskundigheid op het gebied van management.
14. De vervanging van teamleiders bij afwezigheid wordt geregeld in het MT in overleg met de teamleiders.

In teams werken de medewerkers, de teamleiders zijn de zogenaamde 'capaciteitsleveranciers'. Dat betekent dat wanneer in een programma, project of bij een klus de medewerker van een medewerker wordt gevraagd, dat dit via de teamleider wordt afgestemd. Hiermee wordt bevorderd dat er focus in het werk blijft en er geen stapeling van werkzaamheden bij een medewerker ontstaat waardoor de werkdruk te hoog wordt.

### **Concerncontroller**

In het kader van interne beheersing is het van belang dat onvolkomenheden in de praktische uitvoering binnen de bedrijfsvoering tijdig gesignaleerd worden en dat maatregelen worden getroffen om herhaling te voorkomen. Om dat te bereiken worden gedurende het jaar steekproeven, deel-/proces-/balanscontroles uitgevoerd in de lijn met de controles zoals de accountant die uitvoert.

De concerncontroller is belast met en verantwoordelijk voor het:

1. Bevorderen van de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het functioneren van de gemeentelijke organisatie.
2. Toezicht houden op de administratieve organisatie, het proces van risicomanagement en de werking van de interne controle zoals uitgevoerd in de organisatie.
3. Bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsvoering door control en door het (laten) uitvoeren van audits, onder meer op basis van artikel 213 a van de Gemeentewet.
4. Geven van gevraagd en ongevraagd onafhankelijk advies en het rapporteren over de realisatie van gestelde doelen, beleidsinitiatieven, instrumenten en de ontwikkeling daarvan.
5. Adviseren over de naleving en verbetering van de planning- en controlcyclus.
6. Adviseren van het college, de directie, managementteam en de teamleiders op het gebied van kwaliteitsbewaking en kwaliteitsverbetering van de bedrijfsvoering en een verantwoord beheer van middelen.
7. Vormgeven van de visie op (business)control.
8. Opstellen en uitvoeren van een jaarlijks controleplan / verbeteragenda.
9. Toetsen van de college- en raadsvoorstellen aan de gemeentelijke richtlijnen en (inter-) nationale wet- en regelgeving en op juistheid, volledigheid, tijdigheid, kwaliteit en betrouwbaarheid.

Het project 'Onafhankelijke controlrol' dat leidt tot een visie op control, is in onze gemeentelijke organisatie in ontwikkeling binnen de 'basis op orde', het programma organisatie.

### **Structuur**

De hoofdstructuur van de organisatie bestaat vanaf 1 april 2020 uit teams. Er lopen in het programma Organisatie / Basis op orde nog een aantal projecten die in de fijnstructuur tot een aantal aanpassingen kunnen leiden, bijvoorbeeld in het Sociaal Domein waarin de processen nu onderzocht en ingericht worden, Bedrijfsvoering en bij Kwaliteit en Control waarop een visie wordt voorbereid.

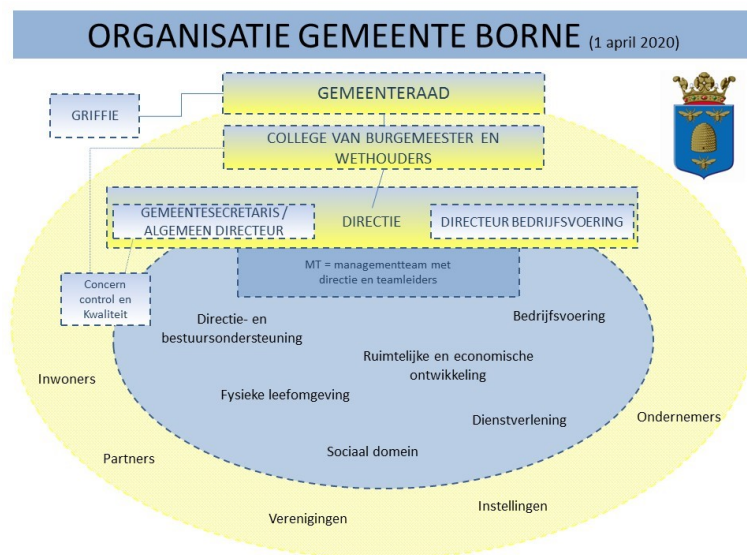
De ambtelijke organisatie van de gemeente is ingedeeld in de volgende teams:

- Directie;
- Directie- en bestuursondersteuning;
- Concern control en kwaliteit;
- Fysieke leefomgeving;
- Ruimtelijke en economische ontwikkeling;
- Sociaal domein;

- Dienstverlening;
- Bedrijfsvoering.

In de eerste helft van het jaar wordt de zogenaamde fijnstructuur ofwel de “was-wordt” situatie op team- en medewerker niveau uitgewerkt. Deze fijnstructuur is onder de verantwoordelijkheid en bevoegdheid door de directie aan te passen.

[1] *definitie Rijnconsult*



#### A. Jaarplan organisatie

Na aanstelling van de directeur bedrijfsvoering wordt een jaarplan met ontwikkelagenda door Directie en MT gezamenlijk worden gevuld als koers voor het komende jaar. De invulling van deze koers (de strategie) is gelinkt aan de bestuurlijke agenda en zal geëvalueerd en bijgesteld worden zodat er jaarlijks een actuele koers en strategie ligt.

#### B. Ontwikkelagenda organisatie

Het '100 – 200 – 300 dagen plan' 2020.

1 april 2020	Eerste 100 dagen	Eerste 200 dagen	Eerste 300 dagen
Activiteiten voor en door de organisatie	Actuele Mandaatregeling Actuele Budgetbeheerregeling Ontwikkeling Overlegtafel	Intervisie	Ontwikkelen 'werken in rollen
Activiteiten voor en door directie en teamleiders	Jaarplan directie Werkafspraken met het college Intervisie Managementinformatie	Intervisie	Fuwa 2020: functiewaarderingsronde-functiegebouw in 2020
Activiteiten voor en door de teams	.....	.....	.....