

## Conclusies werkconferentie raad en college 24 mei 2011

+

### overzicht aanbevelingen cultuurverandering

#### **Opbouw / leeswijzer:**

Op 24 mei jl. vond er een werkconferentie plaats van college en raad naar aanleiding van het rapport van bevindingen van de interim-griffier, dat uw raad op 27 april heeft vastgesteld. Deze werkconferentie was onderverdeeld in een tweetal programmaonderdelen. Het eerste onderdeel van het programma was de bespreking van de rapportage van bevindingen aan de hand van een powerpoint presentatie. Voor verdere verdieping in de rapportage en de aanbevelingen bestond het tweede onderdeel van het programma uit een tweetal workshops. Deze workshops bestonden uit de bespreking van de hieronder weergegeven opdrachten 1, 2 en 3 in de groepen in 1, 2 en 3 en de opdrachten A, B en C in de groepen 4, 5 en 6. Dit document biedt een samenvattend verslag van de bespreking en de daaruit voortvloeiende conclusies.

In *hoofdstuk 1* vindt u het resultaat van de werkgroepen 1, 2 en 3 (opdracht + samenvatting en conclusies).

In *hoofdstuk 2* volgt op dezelfde wijze het resultaat van de werkgroepen 4, 5 en 6.

*Hoofdstuk 3* tenslotte bevat een bundeling van de conclusies en prioriteiten.

In de *bijlage* bij dit verslag vindt u de uitwerking van de flaps uit de workshops.

Het is de bedoeling dat dit verslag wordt besproken in de commissie Cultuurverandering van 13 juli a.s. De vraag is met name of de geformuleerde conclusies terecht getrokken zijn. Aan de hand van het advies van deze commissie wordt het implementatieplan van de aanbevelingen voorbereid. Het advies van de commissie is dus de basis voor het in concept op te stellen implementatieplan.

Daarnaast treft u als bijlage bij dit stuk een *geïntegreerd overzicht* aan van de aanbevelingen voortvloeiend uit het werk van de Commissie Cultuurverandering, de rapportage van bevindingen en van de werkconferentie van uw raad. Aan u de beoordeling van de kwaliteit en volledigheid van dit overzicht. Naar aanleiding van de bespreking en het daaruit voortvloeiende advies van uw commissie zal de raad worden voorgesteld dit overzicht vast te stellen en te bepalen dat de Commissie Cultuurverandering het voorstel over de te stellen prioriteiten en planning voorbereidt, zie bijgevoegd concept-raadsvoorstel en concept-raadsbesluit.

## **1. Het resultaat van de werkgroepen 1, 2 en 3**

### **Opdracht 1:**

De stad staat bekend om de wethouderscultuur, geef in trefwoorden de kenmerken van deze cultuur weer. Hoe verhoudt zich deze cultuur met Governance ofwel Goed Bestuur. Wat moet er veranderen wil de rol van de raad ten opzichte van het college, zoals die is vastgelegd in de Gemeentewet, echt uit de verf komen.

### **Samenvatting en conclusies opdracht 1:**

*Hoewel als gevolg van het dualisme de wethouderscultuur minder sterk is geworden, is de mening, dat deze cultuur in de verhouding raad/college ofwel - vanuit deze cultuur gezien - college/raad nog altijd aanwezig is. Dit komt o.a. door de binding van de wethouder met zijn dienst en de volgende rol die de raad inneemt.*

*Governance zegt niet alleen iets over het effectief en efficiënt sturen op doelen en effecten. Governance gaat ook over de zuiverheid van invullen van rollen. Hiervan uitgaande betekent dit, dat gelet op de wettelijke verantwoordelijkheden van raad en college deze duidelijk moeten worden gescheiden en consequent anders worden ingevuld. De raad is het strategisch sturende orgaan (de wat-vraag) en het college staat voor de wijze waarop de strategische doelen van de raad worden gerealiseerd (de hoe-vraag). Daarvoor is het nodig, dat de informatievoorziening wordt afgestemd op het niveau van de raad en die van het college, dat de documenten van P&C aan de uitgangspunten van Governance voldoen, dat de raad zijn rol aan de voorkant van het proces oppakt ("debat aan de voorkant op niveau van het collegeprogramma en coalitieakkoord") om zijn kaderstellende rol ook ten aanzien van processen te kunnen vervullen. Governance in de betekenis van Goed Bestuur hangt ook samen met de kwaliteit van de integraliteit van beleid en van collegiaal bestuur en met de integriteit van de ambtelijke en de bestuurlijke en de politieke spelers in de werkprocessen (zie de laatstelijk verschenen handleiding integriteit).*

***De eerste prioriteit om de wettelijk vastgelegde rollen van de raad en het college goed tot zijn recht te laten komen is de opstelling van de strategische agenda van de raad. Voor de toelichting op de betekenis en de totstandkoming van de strategische agenda wordt hier volstaan met een verwijzing naar de notitie Gijsbertsen, die als bijlage is gehecht aan de rapportage van bevindingen.***

*Uit de notitie blijkt dat de beleidsprioritering onmisbaar is als bron voor de opstelling van de strategische agenda. De raad is als enige bevoegd de strategische agenda vast te stellen. De raad bepaalt immers zijn eigen agenda. Dit is wat anders dan de formele vaststelling van de agenda aan het begin van de vergadering. Het is niet mogelijk is gebleken de bepaling van de beleidsprioriteiten in de vier jaarschijven al op te nemen in de voorjaarsbrief. **Voorgesteld wordt als onderdeel van de realisering van de eerste prioriteit om de beleidsprioritering in vier jaarschijven op te nemen in de begroting 2012.***

*De andere bronnen voor de strategische agenda zijn de P&C-documenten (hiervan bestaat al een jaarplanning), de planning van de beleidsevaluaties en de politieke incidenten en accidenten (bijv. agendering van door omstandigheden ingegeven actualiteitendebatten, 1-minuutsinterventies, raadsinitiatieven en debatten in controlerende zin). **De opstelling van de planning van de beleidsevaluaties volgt later.***

## **Opdracht 2:**

De mate van bestuurskracht wordt mede bepaald door het vermogen om het beleid af te stemmen op de positie van de stad op lange termijn. Daarom heeft inmiddels een belangrijk deel van de steden in ons land een strategische visie als toetsingskader voor nieuw beleid ontwikkeld. Hoe vindt in Groningen de lange-termijn-afstemming nu plaats? Waarom kan de strategische visie hierbij een rol vervullen. Beschrijf kort hoe zo'n strategische visie tot stand dient te komen en hoe deze kan worden onderhouden?

### ***Samenvatting en conclusies opdracht 2***

*Over nut en noodzaak van de strategische visie naast alle reeds vastgestelde deelvisies bestaan twijfels. De twijfels zijn onder meer ingegeven door de snelheid waarin de samenleving zich ontwikkelt, de noodzaak van flexibiliteit om op ontwikkelingen in te kunnen spelen. Aan de andere kant wordt opgemerkt: "we hebben wel een beeld als raad, maar die gebruiken we niet als toestingsmiddel". Deze opmerking roept meteen de vraag op: waarom leggen we dat beeld door middel van een interactief proces vast? Een andere groep onderkent de noodzaak van de strategische visie wel. Deze groep doet de suggestie om een scenario analyse en discussie te houden om tot een strategische visie te komen. De deelvisies op zich zijn een handvat voor het richting geven aan beleid. Echter de makke ervan is dat het slechts deelvisies zijn met doorgaans een scope van maximaal 10 jaar. Het ontbreekt aan een onderliggende integrale visie, op basis waarvan deelvisies worden ontwikkeld. Voor zo'n integrale visie heb je daarom een doorzicht nodig dat die tien jaar en de voorbereidingstijd van de deelvisie ruimschoots overtreft.*

*Omdat de noodzaak van de ontwikkeling van de strategische visie niet raadsbreed wordt gedeeld wordt het volgende voorgesteld: **de griffie bereidt een discussienotitie voor de raad voor aan de hand waarvan de raad zich nader beraadt over de betekenis van de strategische visie en over de vraag hoe deze gelet op de eraan toe te kennen betekenis het beste tot stand kan komen.***

*In een van de groepen is de vraag gesteld: "waar ga je nog over als college/raad (stad)? Het hieronder liggende gevoel is de beperking van de (absolute) politieke vrijheid. Dit gevoel roept vragen op als:*

- *heeft de stadje recht op consistentie en duurzaamheid van beleid?*
- *is het moment van aantreden van de nieuwe raad een mooie gelegenheid om de actualiteit van de visie interactief te toetsen?*

*Waar doorgaans sprake is van vrijheid in gebondenheid, geldt dat in de praktijk zeker ook voor de politieke vrijheid. In gebondenheid door het bestaande beleid, door de relatief beperkte ruimte voor nieuw beleid en door de noodzaak van het zoeken van coalities.*

### **Opdracht 3:**

Sinds een aantal jaren dringt de betekenis van Governance / Goed Bestuur steeds verder door in gemeenteland. Wat moet er gedaan worden om de documenten van de Planning en Control cyclus te laten voldoen aan de uitgangspunten van Goed Bestuur? Wat de betekenis van de Planning & Control documenten voor de lange termijn agenda van de raad? Wat betekent Goed Bestuur voor de communicatie met de Stadlers?

### **Opdracht 4:**

Goed Bestuur gaat over de manier van werken ofwel houding en gedrag. Houding en gedrag kun je beïnvloeden door de daarbij behorende competenties van de spelers te benoemen. Als Goed Bestuur als uitgangspunt wordt genomen voor de bestuurlijke vernieuwing in onze Stad, wat betekent dat dan voor de competenties van college en management? Geeft u in trefwoorden aan welke competenties horen bij Goed Bestuur als het gaat om de collegeleden en om het management? Waarom klopt de stelling wel of niet: werkprocessen kun je niet veranderen zonder houding en gedrag hierin mee te veranderen!

### ***Samenvatting en conclusies opdracht 3 & 4:***

*De betekenis en noodzaak van Governance / Goed Bestuur worden onderschreven. De P&C documenten moeten voldoen aan de eisen van Governance. **Het aanpassen van de P&C-cyclus aan de eisen van Governance wordt geprioriteerd.***

*Governance is heel kort samengevat sturen, beheersen, rapporteren en verantwoorden. Geconstateerd wordt, dat het door de raad sturen op doelen, effecten en resultaten in ontwikkeling is. De ontwikkelslag gaat ieder jaar verder: denk aan de complimenten van de raad bij de vaststelling van de begroting. Consistent en consequent is de sturing nog niet: zo worden middelen met doelen verward, is niet voor alle beleidsambtenaren even duidelijk wat doelen, effecten en resultaten zijn en kan de vraag gesteld worden of de sturing op de verschillende onderwerpen op elkaar afgestemd is. De bespreking van enkele programma's in de rekening tijdens de terugkoppeling bevestigt dit beeld. **Om het inzicht in samenhang van doelen te versterken wordt voorgesteld om voor een programma een doelenboom op te stellen zodanig dat ook de onderlingesamenhang van doelen op programmaniveau en de samenhang met producten, middelen en activiteiten in beeld wordt gebracht.** (De Rekenkamercommissie heeft hierover ook al eerder een notitie uitgebracht.)*

*Governance in de zin van sturen, beheersen, rapporteren geldt ook voor het proces van beleidsvoorbereiding. Het aanknopingspunt hiervoor is het Gronings A4-tje als format voor het raadsvoorstel. Verder dan het Gronings A4-tje gaat het in de beleidsklok weergegeven besluitvormingsproces. In het besluitvormingsproces stuurt de raad aan de voorkant door in de raadopdracht procesafspraken kwalitatief en kwantitatief vast te leggen. Het Gronings A4-tje kan voor alle beslismomenten in het besluitvormingsproces worden aangepast. Een belangrijk element daarbij is de rapportage en verantwoording door het college over de realisering van de procesafspraken. Bij de bespreking blijkt, dat de ervaring opgedaan met G-kracht en de nota Jeugdbeleid kan worden gezien als een start voor de implementatie van in de rapportage van bevindingen beschreven besluitvormingsproces. **Aan de implementatie van de werkwijze conform de beleidsklok als besluitvormingsproces wordt prioriteit toegekend.***

*Governance en Goed Bestuur liggen direct in elkaars verlengde. Governance normeert het proces en Goed Bestuur normeert het gedrag. Het gedrag kan worden beïnvloed ondermeer door het bij Goed Bestuur passende gedrag te benoemen, beelden hierover uit te wisselen en vervolgens deze vast te leggen in competenties. Goed Bestuur moet worden onderhouden en het onderhoud is bepaald niet een eenmalige activiteit maar moet herhaald worden (de kracht van de didactiek is de herhaling). De vraag is: bij wie ligt hiervoor de verantwoordelijkheid al gelet wordt op de positie van de raadsleden. Primair wordt de geacht te liggen bij de fracties en hun besturen, hetgeen niet wegneemt, dat raadsleden elkaar op gedrag kunnen aanspreken. Gelet op de verantwoordingsrelatie raad – college, heeft de raad altijd de mogelijkheid om het college op Goed Bestuur aan te spreken. De raad en het college hebben hun werkgeversrol voor respectievelijk griffie en ambtelijke organisatie. Als werkgever zijn raad en college ieder verantwoordelijk voor houding en gedrag van hun medewerkers. Gaat het om beheersing van afbreukrisico, dan is het zelfs mogelijk voor de raad om normen te stellen in de bedrijfsvoeringspraggraaf. **Naast de invoering van Governance dient de implementatie van Goed Bestuur onderwerp van permanente aandacht te zijn. Over het hoe de betekenis van het burgerjaarverslag hierbij wordt een procesvoorstel voorbereid.***

## **2. Het resultaat van de werkgroepen 4, 5 en 6**

### **Opdracht A:**

Hoe kan de college volgende rol van de raad worden omgezet in een college sturende rol?

#### ***Samenvatting en conclusies opdracht A:***

*Het gaat niet alleen om hulpmiddelen maar ook om houding en gedrag. Hulpmiddelen zijn o.m. de strategische agenda, de vraagpuntennotitie en de raadsopdracht met afspraken over de kwaliteit van de voorbereiding van beleid, de bepaling van belangrijke politieke thema's, de invoering van governance en goed bestuur etc.. Het gaat niet minder ook om houding en gedrag: een krachtige raad tegenover een krachtig college, van reactief naar proactief handelen, het bewust borgen van zorgvuldige implementatie/internalisatie van de vernieuwing van werkwijzen.*

*Daarbij is het van belang beelden en verwachtingen goed uit te wisselen en niet minder het zich bewust zijn, dat vernieuwing van werkwijzen goed gemonitord moeten worden en dat internalisatie meerdere jaren vergt. Het gaat dus vooral om een planmatige of beter projectmatige aanpak, waarbij het zaak is ombeelden en verwachtingen vast te leggen en om prioriteiten af te spreken.*

***Conclusie: goed gestructureerde aanpak van de op verandering van houding en gedrag gerichte implementatie van instrumenten is onontbeerlijk***

### **Opdracht B:**

Sinds een aantal jaren dringt de betekenis van Governance / Goed Bestuur steeds verder door in gemeenteland. Wat moet er gedaan worden aan de totstandkoming van beleidsbesluiten van de raad om deze te laten voldoen aan de uitgangspunten van Goed Bestuur? Wat is de betekenis van het volgen van de stappen van het besluitvormingsproces (de beleidsklok) voor de manier van debateren? Neem bij de bantwoording van deze vragen de totstandkoming van G-kracht en Jeugdbeleid als handvat. Is de huidige lange termijn agenda een goed hulpmiddel voor de raad om te sturen op processen of is hiervoor een ander type lange termijn agenda nodig? Waarom? Wat betekent Goed Bestuur voor de communicatie met de Stadjsers?

#### ***Samenvatting en conclusies opdracht B:***

*Sturen is zowel het vooraf formuleren van doelen effecten en resultaten van beleid maar beslist ook het stellen van proceskaders in raadsopdrachten voor de voorbereiding van beleid. De vooraf geformuleerde doelen, effecten en resultaten en de proceskaders (de eerste stap van Governance: sturen. Dit is de primaire verantwoordelijkheid van de raad gesteund door het college vanuit zijn voorbereidende rol. Het hierop volgende proces van beheersing – stap 2 – valt onder de verantwoordelijkheid van het college) is samen met de kaderstelling vooraf de basis voor de evaluatie (stap 3 controleren door de raad ) van beleid en voor de toetsing van de voorstellen aan het eind van iedere fase van het besluitvormingsproces (stap 4 verantwoorden door het college aan de raad).*

*Met G-kracht en Jeugdbeleid is een stap in de goede richting gemaakt. Deze vraagt verdere ontwikkeling, omdat bij beide projecten de afspraken meer uitvoerings- dan op sturingsniveau liggen. Dit is te bereiken door vooraf een discussie over kaderstelling te voeren waarbij duidelijk wordt wat daarmee bedoeld wordt en tot welke normering van het proces deze moet leiden. Proceskaders in de zin van normering van burgerparticipatie of wel betrokkenheid van en de communicatie met de stadjes, afspraken over actieve informatieplicht wil deze voldoen aan gestelde verwachtingen, afspraken over de doorloop van het proces, afspraken over de verwachting wat aan het eind van iedere procesfase wordt opgeleverd, last but not least budgetafspraken. Om dit te bereiken is verandering van de huidige werkwijze noodzakelijk door sturing vooraf. Goed bestuur is de normering van werkwijzen.*

*De strategische agenda (cf. notitie Gijsbertsen wordt gezien als primaire vereiste en vervolgens de uitwerking van het proces van beleidsvoorbereiding a.d.h.v. de beleidsklok. Niet minder belangrijk is om naast de invoering van deze twee instrumenten de manier van werken van alle betrokkenen ofwel hiervoor benodigde houding en gedrag te beschrijven. Zonder verandering van houding en gedrag (Goed Bestuur) zijn de instrumenten betekenisloos.*

### **Opdracht C:**

Dat het college zijn best doet om de raad zo goed mogelijk actief te informeren wordt niet betwist. En dat het college héél véél informatie verstrekt, staat ook buiten kijf. Maar kan de raad er ook altijd wat mee? Hoe kan de actieve informatieplicht worden verbeterd, opdat de sturing en controle door de raad worden versterkt. Waarom moet denkend aan de uitgangspunten van goed bestuur schriftelijke verstrekking van actieve informatie regel zijn en waarom mag informatie slechts bij uitzondering mondeling worden verstrekt?

### **Samenvatting en conclusies opdracht C:**

*Actieve informatieplicht lijkt onbegrensd (kan gaan over alles) en daardoor lastig te bepalen. Duidelijk is de noodzaak van goed politiek gevoel, waarbij het kritische gehalte van de (“verwijtende”) raad een activerend effect heeft op het college. De actieve informatieplicht moet vooral gaan over de watvraag: zijn er afwijkingen van de vooraf afgesproken effecten en resultaten wijkt het proces af van de vooraf afgesproken normering? Niet alleen de watvraag-informatie is belangrijk voor de actieve informatie uitwisseling. Niet minder belangrijk zijn voorvallen/incidenten die de samenleving (ernstig) raken of ze nu wel of niet tot beleidsconsequenties leiden. Met het oog op goede controleerbaarheid wordt als regel actieve informatie schriftelijk verstrekt en is mondelinge informatieverstrekking uitzondering. De conclusie is: **het is noodzakelijk om verwachtingen en beelden bij de actieve informatieplicht uit te wisselen tussen raad en college, om deze vervolgens vast te leggen in normen.***

**Opdracht D:**

Goed Bestuur gaat over de manier van werken ofwel houding en gedrag. Houding en gedrag kun je beïnvloeden door competenties van de spelers te benoemen. Als Goed Bestuur als uitgangspunt genomen wordt voor de bestuurlijke vernieuwing in onze Stad, wat betekent dat dan voor de competenties van raadsleden? Geeft u in trefwoorden aan welke competenties raadsleden voldoen bij Goed Bestuur?

***Samenvatting en conclusies opdracht D:***

*Kwaliteit en inhoud van het proces moeten met elkaar matchen ofwel de zorgvuldigheid is mede bepalend voor het resultaat. De zorgvuldigheid heeft betrekking op de kwaliteit van het omgaan met ieders eigen verantwoordelijkheden door rad en college. Voor raadsleden is het daarbij belangrijk om te beschikken over helicopterview voor te kunnen sturen op hoofdlijnen, de vaardigheid van netwerken met de samenleving om te achterhalen wat deze bezighoudt om dit te vertalen in beleid, analytisch vermogen om samenhangen en situaties te kunnen doorgronden op hun betekenis voor beleid, en het inzien van en het omgaan met politieke details ofwel wat maatschappelijk belangrijk wordt gevonden.*

### **3. Bundeling van conclusies en prioriteiten**

- 1. De eerste prioriteit om de wettelijk vastgelegde rollen van de raad en het college goed tot zijn recht te laten komen is de opstelling van de strategische agenda van de raad.*
- 2. Voorgesteld wordt als onderdeel van de realisering van de eerste prioriteit om de beleidsprioritering in vier jaarschijven op te nemen in de begroting 2012.*
- 3. De opstelling van de planning van de beleidsevaluaties volgt later.*
- 4. de griffie bereidt een discussienotitie voor de raad voor aan de hand waarvan de raad zich nader beraadt over de betekenis van de strategische visie en over de vraag hoe deze gelet op de eraan toe te kennen betekenis het beste tot stand kan komen.*
- 5. Het aanpassen van de P&C-cyclus aan de eisen van Governance wordt geprioriteerd.*
- 6. Om het inzicht in samenhang van doelen te versterken wordt voorgesteld om voor een programma een doelenboom op te stellen zodanig dat ook de onderlingesamenhang van doelen op programmaniveau en de samenhang met producten, middelen en activiteiten in beeld wordt gebracht.*
- 7. Aan de implementatie van de werkwijze conform de beleidsklok als besluitvormingsproces wordt prioriteit toegekend.*
- 8. Naast de invoering van Governance dient de implementatie van Goed Bestuur onderwerp van permanente aandacht te zijn. Over het hoe de betekenis van het burgerjaarverslag hierbij wordt een procesvoorstel voorbereid.*
- 9. goed gestructureerde aanpak van de op verandering van houding en gedrag gerichte implementatie van instrumenten is onontbeerlijk*
- 10. De strategische agenda (cf. notitie Gijsbertsen wordt gezien als primaire vereiste en vervolgens de uitwerking van het proces van beleidsvoorbereiding a.d.h.v. de beleidsklok. Niet minder belangrijk is om naast de invoering van deze twee instrumenten de manier van werken van alle betrokkenen ofwel hiervoor benodigde houding en gedrag te beschrijven.*
- 11. het is noodzakelijk om verwachtingen en beelden bij de actieve informatieplicht uit te wisselen tussen raad en college, om deze vervolgens vast te leggen in normen.*

# Bijlage 1: flaps van de workshops

## ad opdracht 1:

### groep 1:

wethouderscultuur

kenmerken: wethouder dominant in de fractie  
raad zeer volgend / minder open voor initiatieven  
eigen diensten

relatie met Governance / Goed Bestuur

wat veranderen: scheiden verantwoordelijkheden  
integraliteit van beleid cq collegiaal bestuur  
AMT – CMT collegiaal

### groep 2:

wethouderscultuur

krachtige wethouders met visie sturend en kaderstellend ( bij gratie van coalitie)

raad volgend

ook nodig integreringsafspraken

opl.: minderheidscollege

ruimte zoeken als raad

### groep 3:

wethouderscultuur

- vroeger meer dan nu
- verschil oppositie en coalitie
- veranderd sinds dualisme
- binnen college meer openheid onderling
- debat aan de voorkant op niveau van het collegeprogramma en coalitieakkoord moet beter op gang komen
- raad op eigen initiatief agenderen
- focus je in het debat op je eigen politieke visie
- niet teveel op details
- eigen politieke agenda bepalen

## ad opdracht 2:

groep 1:

strategische visie

- hoe vindt de lange termijn afstemming plaats?
  - i. Visie op deelterreinen
- Waarom kan de strategische visie hierbij een rol vervullen?
  - i. Dat vragen wij ons af of dat zo is
- hoe zo'n strategische visie maken en onderhouden?
  - i. Moet dat überhaupt wel
  - ii. We hebben wel een beeld als raad, maar die gebruiken we niet als toetsingsmiddel

groep 2:

probleem: ontwikkelingen gaan te snel  
juist te log  
veel flexibiliteit nodig

toch nodig: om trends te signaleren en daarop te sturen  
scenario analyse

Waar ga je nog over als college/raad (stad)?

## ad opdracht 3:

groep 1:

Goed Bestuur

- hoe documenten van planning & control laten voldoen aan de uitgangspunten van Goed Bestuur?
  - i. Gronings A4-tje, smart
- Betekenis hiervan voor de lange termijn agenda van de raad?
  - i. Hogere frequentie
- betekenis Goed Bestuur voor Stadgers?
  - i. Burger is op alle momenten van de besluitvorming op de hoogte van de status en de mogelijke invloed hierop
- competenties college en management? (i.r.t. Goed Bestuur)
  - i. trefwoorden: vertrouwen hebben / geven  
invoelend vermogen  
politieke sensitiviteit  
intergriteit
- stelling
  - i. hij klopt!

groep 2:

Cijfers moeten iets zeggen                      doelstellen!

Niet alles is te meten, of in cijfers weer te geven

Kies voor een paar centrale thema's waar je op wilt sturen (niet op alle details)

Probeer zo scherp mogelijk te zeggen wat je wilt bereiken

#### **ad opdracht 4:**

##### groep 2

je kwestbaar opstellen(en de pers dan?)  
helder zijn over wat je wilt

##### groep 3

goed bestuur, houding & gedrag

- geldt ook voor raadsleden
- open houding, luisteren

*betekent niet altijd gelijk geven maar wel serieus nemen*

- keuzes maken en helder kunnen beargumenteren
- dienst aansturen
- dienstbaarheid

#### **ad opdracht A:**

##### groep 4

college - sturende raad?  
Durf, discipline ruggengraat

##### groep 5

aan begin jaar welke thema's politiek belangrijk zijn voor de raad (gehele raad)  
voorbereiding / verkenning door de raad (randvoorwaarden, de "wat"vraag)  
politieke jaaragenda maken  
volgt opdracht aan het college  
(inbedding in bestaande cultuur)

##### groep 6

strategische agenda + politieke LTA  
LTA + vr./opdrachten aan het college  
Mag college altijd opvatting hebben?

#### **ad opdracht B:**

##### groep 4:

Governance  
LTA: belang van strategische agenda

##### groep 5:

van tevoren doestellingen duidelijk formuleren, vraagt  
voorbereidende kaderstellende discussie  
voorbereiding door college, griffie, input door raad  
uitnodigen stadjsers  
helderheid over participatietraject

##### groep 6:

raadsopdracht vooraf  
wat wil je (hierbij) bespreken en hoe rapporteren  
betekenis communicatie voor Stadjsers: inzicht in beleidsproces en participatieprocedure

## **ad opdracht C:**

### groep 4:

actieve informatieplicht  
idiot veel info  
of het mondeling kan hangt af van het soort info

### groep 5:

actieve informatieplicht = onbegrensd / maakt dit lastig  
geen normenkader  
vraagt politiek gevoel van college  
“verwijtende” raad activeert informatieplicht  
informereren hoofdzakelijk over de “wat”vraag  
schriftelijk in verband met controleerbaarheid

### groep 6:

mededelingen altijd op papier  
kan raad nog sturen?  
Nog nader bespreken

## **Ad opdracht D:**

### groep 5

proces matchen met de inhoud  
“helicopterview”/ hoofdlijnen

### groep 6

in contact met samenleving  
richten op hoofdlijnen  
politiek relevante details  
analyseren

## Bijlage 2: overzicht aanbevelingen cultuurverandering

### Good Governance

#### Waarom de titel Good Governance

Bij de werkconferentie van 24 mei jl. is komen vast te staan, dat alle acties in het kader van cultuurverandering passen in de visie van Good Governance. Om die reden is het onderstaande overzicht van aanbevelingen onder de titel Good Governance uitgebracht. Governance is kort samengevat sturen, beheersen, rapporteren en verantwoorden. Good Governance gaat over de normering van houding en gedrag om Governance in praktijk optimaal tot zijn recht te laten komen, opdat het door zijn omgeving gedragen en gerespecteerd wordt.

#### Leeswijzer als hulpmiddel om het overzicht te lezen

Het onderstaande schema is onderverdeeld in vier onder elkaar volgende blokken: strategische agenda, beleidsproces, Planning & Control Cyclus en Good Governance. Deze namen staan in kolom 1. Per blok zijn met het oog op transparantie in kolommen achtereenvolgens weergegeven in kolom 2 de aanbevelingen uit de rapportage van bevindingen, in kolom 3 de aanbevelingen van de commissie Cultuurverandering en in kolom 4 zijn de beide categorieën aanbevelingen geïntegreerd. *Cursief vindt u hier de aanbevelingen n.a.v. de werkconferentie.*

#### Ambitiebeheersing als voorwaarde voor het verandermanagement

In het overzicht zijn er nog geen prioriteiten aangegeven. Hiervoor dient kolom 5. De prioritering in de afzonderlijke blokken hoeft elkaar niet te belemmeren. Het is mogelijk om prioriteiten in de drie blokken naast elkaar op te laten gaan, omdat aan ieder blok van elkaar verschillende disciplines kunnen werken. Het is wel een absolute voorwaarde om bij de planning van de prioteiten in tijd de ambities goed te beheersen. De hechtheid van de Groningse cultuur vergt extra tijd voor het internaliseren van de aanbevelingen. Het is daarbij zaak om de prioriteiten overzichtelijk in deelstappen uit te werken.

	Rapport van bevindingen	Commissie Cultuurverandering (Aanbevelingen Stappenplan Cultuurverandering)	Aanbevelingen geïntegreerd	Prioriteit-Stelling
Strategische agenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkelen strategische visie 'Groningen in 2035'</li> <li>- komen tot een Strategische Agenda, waarmee de raad zijn sturende rol beter kan vervullen en aan de voorkant van het beleids proces komt – uitgangspunt notitie Gijsbertsen</li> <li>- maak een plan van aanpak mbt de aanbevelingen, begeleid door presidium</li> <li>- stel jaarlijks een griffieplan op met onderdeel CV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zet huidige LTA – een planningsoverzicht van het college – om in een LTA/strategische agenda waarmee de raad beter kan sturen en aan de voorkant van het beleidsproces komt te staan (Aanb. 1 t/m 6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ontwikkelen strategische visie 'Groningen in 2035'</li> <li>- kom tot een Strategische Agenda, met als uitgangspunt de notitie Gijsbertsen</li> <li>- het presidium vormt de agenda-commissie</li> <li>- stel jaarlijks een griffieplan op met onderdeel CV <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>laat griffie discussienotitie opstellen t.b.v. bezinning op betekenis strategische visie</i></li> </ul> </li> </ul>	

	<b>Rapport van bevindingen</b>	<b>Commissie Cultuurverandering (Aanbevelingen Stappenplan Cultuurverandering)</b>	<b>Aanbevelingen geïntegreerd</b>	<b>Prioriteit-Stelling</b>
Beleidsproces	<p>- versterk de controlerende rol van de raad door een verantwoordingsparagraaf in de beleids-voorbereidende documenten op te nemen</p> <p>- nagaan hoe de kwaliteit van de informatie kan worden verbeterd tbv de sturende en controlerende rol van de raad</p> <p>- evalueer het functioneren van de commissies in de cie. CV én de commissievoorzitters en kom daarna met voorstellen</p> <p>- mbt burgerparticipatie: raad pak sturende rol!</p>	<p>- presenteer alle raadsvoorstellen/-collegebrieven volgens een helder en eenduidig format om de rol van de raad te versterken (Aanbevelingen 8, 10, 11 en 12)</p> <p>- vervolmaak het RIS (Aanbeveling 9)</p> <p>- mbt burgerparticipatie: aanbevelingen 14 t/m 21</p>	<p>- versterk de rol van de raad door de kwaliteit van beleids(voorbereidende) instrumenten te verbeteren</p> <p>- versterk het RIS tot een basisvoor-ziening voor het raadswerk</p> <p>- evalueer het functioneren van de commissies in de cie. CV én de commissievoorzitters en kom daarna met voorstellen</p> <p>- college heeft reeds kadernota opgesteld; wordt inmiddels uitgewerkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>ken prioriteit toe aan implementatie werkwijze conform beleidsklok</i></li> </ul>	

	Rapport van bevindingen	Commissie Cultuurverandering (Aanbevelingen Stappenplan Cultuurverandering)	Aanbevelingen geïntegreerd	Prioriteit-Stelling
P & C cyclus	<p>- kom tot beleidsprioritering in vier jaarschijven en</p> <p>- verzoek het audit-comitee te adviseren over de verwerking van de beleidsprioriteiten in de voorjaarsbrief om de gevolgen voor de begrotings-behandeling in beeld te brengen</p> <p>- verzoek het audit-comitee om advies hoe de samenhang van de planning en rapportage documenten van de P&amp;C cyclus te verankeren in de verordening ex art 212 en 213 lid 1 gem.wet</p> <p>- nagaan hoe het beste cyclisch kan worden gerapporteerd over de ontwikkeling van de kwaliteit van dienstverlening</p>		<p>- kom tot beleidsprioritering in vier jaarschijven en</p> <p>- verzoek het audit-comitee te adviseren over de verwerking van de beleidsprioriteiten in de voorjaarsbrief om de gevolgen voor de begrotings-behandeling in beeld te brengen</p> <p>- verzoek het audit-comitee om advies hoe de samenhang van de planning en rapportage documenten van P&amp;C cyclus te verankeren in verordening ex art 212 en 213 lid 1 gem.wet</p> <p>- nagaan hoe het beste cyclisch kan worden gerapporteerd over de ontwikkeling van de kwaliteit dienstverlening</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>prioriteer aanpassen P&amp;C cyclus aan eisen Governance</i></li> <li>• <i>stel voor een programma een doelenboom op om inzicht te krijgen in samenhang doelen, effecten, resultaten</i></li> </ul>	

	Rapport van bevindingen	Commissie Cultuurverandering (Aanbevelingen Stappenplan Cultuurverandering)	Aanbevelingen geïntegreerd	Prioriteit-Stelling
Good Governance	<p>- verzoek het audit-comitee om te adviseren over de voorbereiding om evaluatieprioriteiten te bepalen</p> <p>- verzoek het audit-comitee om advies hoe meetbaarheid van beleid consequent door te voeren</p> <p>- zorg voor een goed inwerkprogramma voor de raad, met veel aandacht voor good governance in relatie tot de rollen, taken en verantwoordelijkheden van raad en college</p> <p>- stel een discussienota op over de betekenis van de actieve informatieplicht van het college tbv de rol van de raad</p>	<p>- hanteer de spelregels uit de nota vertrouwelijkheid strikt en ga zeer terughoudend om met het opleggen van vertrouwelijkheid (Aanbeveling 13)</p> <p>- integreer in het scholingsaanbod voor de raad ook debatvaardigheden (Aanbeveling 7)</p>	<p>- verzoek het audit-comitee op korte termijn over beide aanbevelingen te rapporteren</p> <p>- verzoek het college op korte termijn het beleid mbt vertrouwelijkheid te evalueren</p> <p>- maak een goed inwerkprogramma voor de nieuwe raad, met veel aandacht voor good governance, in relatie tot de rollen, taken en verantwoordelijkheden voor raad en college</p> <p>- stel een discussienota op over de betekenis van de actieve informatieplicht van het college tbv de rol van de raad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>maak voorstel over burgerjaarverslag als hulpmiddel om Goed Bestuur permanent onder de aandacht te brengen en te houden</i></li> </ul>	

## Bijlage 3: concept-raadsvoorstel

**Raadsvoorstel:**

2010-2011

Ons kenmerk:

Registratienummer:

Ingekomen op:

Onderwerp: overzicht aanbevelingen cultuurverandering

Groningen,

Aan de Raad,

Het afgelopen jaar heeft de Commissie Cultuurverandering gewerkt aan aanbevelingen om de rollen van de raad en die van het college beter uit de verf te laten komen. Parallel hieraan is de rapportage van bevindingen geschreven. Deze rapportage hebt u vastgesteld in uw vergadering van 27 april jl. De rapportage van bevindingen van bevindingen is besproken in de werkconferentie van uw raad van 24 mei jl. Het verslag van deze werkconferentie treft u als bijlage aan. De aanbevelingen voortvloeiend uit het werk van de Commissie Cultuurverandering, de rapportage van bevindingen en van de werkconferentie van uw raad komen in grote mate met elkaar overeen of liggen in elkaars verlengde. Daarom zijn alle aanbevelingen geïntegreerd in één overzicht, dat u eveneens als bijlage aantreft. De Commissie Cultuurverandering heeft e.e.a. in haar vergadering van 13 juli 2011 besproken. Daarbij heeft de commissie de kwaliteit en de volledigheid van het overzicht besproken. Op basis van de bespreking komt de Commissie Cultuur Verandering tot het volgende advies:

1. ....
2. ....
3. .... Etc.

Wij stellen uw raad voor om te besluiten

- I. met inachtneming van het advies van de Commissie Cultuurverandering bijgaand overzicht vast te stellen en
- II. de Commissie Cultuurverandering het voorstel over de te stellen prioriteiten en planning te laten voorbereiden.

Het Presidium,

De voorzitter,

de griffier.

## Bijlage 4: concept-raadsbesluit

20 juli 2011.

Nr. ...

Overzicht aanbevelingen cultuurverandering

DE RAAD VAN DE GEMEENTE GRONINGEN;

Gelezen het raadsvoorstel Overzicht aanbevelingen cultuurverandering, inclusief het verslag van de werkconferentie van college en raad van 24 mei 2011 en het geïntegreerde overzicht van de aanbevelingen voortvloeiend uit het werk van de commissie Cultuurverandering, de rapportage van bevindingen van de interim-griffier en de genoemde werkconferentie

HEEFT BESLOTEN:

- III. met inachtneming van het advies van de Commissie Cultuurverandering bijgaand overzicht vast te stellen en
- IV. de Commissie Cultuurverandering het voorstel over de te stellen prioriteiten en planning te laten voorbereiden.

Gedaan te Groningen in de openbare raadsvergadering van 20 juli 2011.

De griffier,

De voorzitter,

mr. L.A.M. (Leo) Aarden.

dr. J.P. (Peter) Rehwinkel.