

CULTUURVERANDERING

2007

- **Raadsvoorstel** Herziene Grondexploitatie Europapark: hierin wordt kredietoverschrijding van 14,3 miljoen euro gemeld.
- **9 mei cie. R&W:** Raadsvoorstel wordt besproken. Commissieleden spreken van geschonden vertrouwen, het budgetrecht van de raad is met voeten getreden, de raad is niet tijdig geïnformeerd. Het functioneren van de wethouder van RO maar ook die van financiën staat ter discussie.
- **Collegebrief** Maatregelen n.a.v. herziene grondexploitatie en kredietoverschrijding Europapark: hierin wordt o.m. gemeld dat er per direct een structuurwijziging binnen de dienst RO/EZ wordt doorgevoerd, waarbij het exploitatiebeheer van grondexploitaties wordt ondergebracht bij de directie Middelen i.p.v. bij de directie Projecten. Verder wordt een extern onderzoek naar de dienst aangekondigd.
- **23 mei Raad:** Er is stevige kritiek op de wethouder van RO, er wordt door meerdere partijen zelfs een motie van wantrouwen tegen hem ingediend. Het college stelt daarop dat het collectief consequenties zal verbinden aan het aanvaarden van deze motie. De motie wordt verworpen (voor: CDA, VVD, Stadspartij, D66). Het grootste deel van de discussie gaat over het door het college aangekondigde onderzoek. Een deel van de fracties wil dat de raad zelf zo'n onderzoek initieert, en niet het college; een motie van die strekking wordt echter verworpen (voor: CDA, VVD, Stadspartij, D66). Uiteindelijk wordt er een motie aangenomen waarmee besloten wordt
 - o het onderzoek door raad en college gezamenlijk in te stellen
 - o bij het onderzoek nadrukkelijk te kijken naar de bedrijfscultuur bij RO/EZ
 - o als raad en college elk vanuit eigen verantwoordelijkheid de onderzoeksvragen op te stellen
 - o het onderzoek uit te breiden met een onderzoek (onder verantwoordelijkheid van de raad) naar de verantwoording van het college naar de raad over grote projecten van de dienst RO/EZ
 - o naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek te beslissen of de raad zelf nog nader onderzoek moet doen, zonodig in de vorm van een raadsenquête
- **Onderzoeken Postma, Klaassen en Andersson:** Postma heeft de sturing en beheersing binnen de dienst RO/EZ onderzocht, Klaassen de informatievoorziening aan de gemeenteraad en de verhouding tussen college en raad (de politieke cultuur), en Andersson de cultuur binnen de dienst RO/EZ. Samenvatting conclusies en aanbevelingen z.o.z.

- *Postma* concludeert dat de directie Projectontwikkeling erg dominant is en de directie Dienstverlening en Control een te zwakke positie heeft. Hij adviseert o.m.
 - de planning en control binnen de dienst te verbeteren en daartoe de positie van D&C te versterken
 - de vakinhoudelijke portefeuillehouders in de eerste lijn meer aandacht te laten geven aan de planning en control/bedrijfsvoering van de diensten, terwijl de wethouder financiën in tweede lijn de coördinerende en toezichhoudende rol blijft vervullen
 - als raad voor grote, relevante projecten bewust het ritme bij het verstrekken van kredieten vast te stellen.
- *Klaassen* concludeert dat de wijze waarop het college de raad bij het dossier Europapark heeft geïnformeerd niet voldoet aan de daaraan te stellen eisen, niet in tijd en niet naar vorm. De terughoudendheid om informatie over problemen van deze aarde en op deze schaal in een eerder stadium te delen is in zekere zin kenmerkend voor de politieke en bestuurlijke cultuur die door de jaren heen in Groningen is ontstaan. Achterliggende oorzaken:
 - bij raad, college en dienst bestaat onvoldoende zicht op en overeenstemming over de juiste wederzijdse rolinvulling in het politieke en bestuurlijke proces
 - er is traditioneel een te nauwe verbinding tussen de wethouder RO en de top van de dienst
 - de raad voelt zich te weinig betrokken bij de sturing vooraf van het beleid op hoofdlijnen (kaderstelling) en komt daardoor bij het maken van beleidskeuze op afstand te staan, mede door gebrek aan relevante sturingsinformatie
 - een belangrijk deel van de raad heeft het gevoel dat college en dienst te weinig rekening houden met de raad als bestuursorgaan; daardoor gaat de raad steeds meer controleren op detailniveau (onmacht).

Klaassen doet o.m. de volgende aanbevelingen:

- herijking verhouding wethouder RO en dienst RO/EZ (minder informeel)
 - college richt zich bij informatievoorziening aan de raad op die informatie die van direct belang is voor de kaderstellende en controlerende taken van de raad; een monitorgroep vanuit raad, college, bestuursdienst en griffie zou hierop moeten toezien
 - college betreft raad en commissies meer en eerder bij te maken programmatische beleidskeuzes
- *Andersson* concludeert dat de bedrijfscultuur van de dienst RO/EZ een oorzaak is van de basisfouten bij het Europapark; de aandacht van het management is sterk inhoudelijk en resultaatgericht; daardoor komt de financiële en controlkant van de bedrijfsprocessen op de tweede plaats; binnen de dienst is een sterk ontwikkelde cultuur van (architectonische) kwaliteit; verder is er sprake van een dominante cultuur, waarbij de dienst eraan gewend is geraakt dat alle projecten naar het eigen inzicht en dat van de desbetreffende wethouder (van de grootste partij, meest ervaren en gezaghebbend) kunnen worden gerealiseerd; de wethouder zorgt voor politieke rugdekking in college en raad. Andersson doet onder meer de volgende aanbevelingen:
 - Stel een verandermanager aan voor tenminste 2 jaar, voor het verbeteren van de managementcultuur met meer aandacht voor planning en control en informatie-uitwisseling met college en raad.
 - Ontwikkel een bedrijfsstrategie voor de toekomst van RO/EZ; daarbij ook nagaan of de dienst niet beter gesplitst kan worden in een ontwikkeldienst en een beheerdienst

- **Collegebrief** naar aanleiding van het onderzoek: de leermomenten betrekken op het verkeer tussen alle diensten en college en raad; ook op het gebied van de collegiale verantwoordelijkheid binnen het college zal het nodige werk verzet moeten worden
- **19 december Raad:** Na een stevig debat, waarin geconstateerd wordt dat het college de analyse en aanbevelingen van het rapport overneemt, worden de volgende moties aangenomen:
 - o *veranderagenda ROEZ:* college moet binnen 3 maanden een veranderagenda betreffende de cultuurverandering bij ROEZ aan de raad voorleggen; elke 3 maanden op hoofdlijnen de vorderingen in dezen met het college bespreken en toetsen; griffie moet in raad jan.08 voorstel voor instelling tijdelijke raadscommissie voorleggen; na twee jaar eindtermen veranderagenda bespreken en toetsen op resultaat (algemene stemmen)
 - o *overgang naar collegiaal bestuur:* college moet raad binnen half jaar informeren over concrete maatregelen om vorm van collegiaal bestuur te ontwikkelen (tegen: VVD en CU)
 - o *bouwen aan vertrouwen:* werkgroep informatievoorziening moet belangrijke rol krijgen om met college en organisatie de veranderagenda vorm te geven en de raad daarover periodiek te rapporteren (algemene stemmen)

2008

- **Raadsvoorstel** instellen raadscommissie ex artikel 84 Gemeentewet: fractievoorzitters hebben besloten de aparte raadscommissie Cultuurverandering als taakopdracht mee te geven: controle van de cultuurverandering bij de dienst RO/EZ én controle van de cultuurverandering gemeentebreed; de commissie – die zal bestaan uit de fractievoorzitters – zal zich o.m. buigen over:
 - o verankering van de cultuurverandering in het dagelijkse werk van de diensten
 - o herijking van de positie van de wethouders tov de verschillende diensten
 - o nieuwe werkvormen informatievoorziening van de raad
 - o de accountant in zijn rol als adviseur van de raad
 - o het functioneren van de concerncontrol
 - o het bevorderen van de collegialiteit van bestuur binnen het college

- **30 januari Raad:** zonder bespreking conform besloten

- **Voorstel verandermanager Berenschot:** Berenschot presenteert Aalko van der Veen als verandermanager bij RO/EZ, terwijl Ludy Geut en Janka Stoker zich zullen richten op de bredere context, de samenhang in het veranderproces tussen raad, college en ambtelijke dienst. Voor het verandertraject voor RO/EZ wordt een benadering in drie fasen voorgesteld:
 - o fase 1: uitwerken plan van aanpak (4 à 6 weken)
 - o fase 2: stapsgewijze verandering (half jaar)
 - o fase 3: samen doorontwikkelen (half jaar)

- **12 maart cie. CV (besloten):** eerste bespreking van dit voorstel

- **Raadsvoorstel Veranderagenda's:** aansluiting bij voorstel van Berenschot

- **26 maart Raad:** Vanuit de PvdA wordt het idee gelanceerd voor een eigen veranderagenda voor de raad, een eigen cultuurverandering, n.a.v. het rapport van Klaassen; dit zou in het fractievoorzittersoverleg nader moeten worden besproken, ook in samenspraak met de verandermanagers (minder details, meer op hoofdlijnen, raad meer aan de voorkant van het proces). Verder wordt een motie aangenomen van de VVD, dat de inhoud van het rapport Andersson cs vertaald moet worden in concrete heldere doelstellingen, die hun beslag moeten krijgen in de analyse en veranderagenda die door de verandermanagers wordt opgesteld (voor: VVD, D66, PvdA, Stadspartij)

- **Plan van aanpak Berenschot:** bij de aanpak van de veranderingen wordt gekozen voor de volgende hoofdlijnen:
 - o *action learning*: de dagelijkse praktijk staat centraal en geeft veel momenten om te leren en te verbeteren; procesbenadering i.p.v. het schrijven van een ontwerp of blauwdruk
 - o *stadjeraanpak*: checklist die structuur en inhoud geeft, alsmede handvat voor vastleggen en borgen van verbeteringen > **samenhang**, **transparantie**, **anderen** (publieke/private partijen, burgers), **democratie** (gemeenteraad), **jij** (aanspreekbaar als ambtenaar), **effectiviteit**, **rechtmatigheid**
 - o *driehoek raad, college, ambtelijk apparaat*: veranderingen moeten op alle drie punten in balans tot stand komen

- **Collegebrief bij plan van aanpak:** college wil in debat graag van commissie horen
 - o of men suggesties wil doen voor de inhoud van de ‘stadjeraanpak’
 - o hoe de verbinding tussen de veranderaanpak van het college en die van de raad kan worden vormgegeven
 - o of, en zo ja hoe, de commissie in het kader van ‘action learning’ heil ziet in een gezamenlijke evaluatie van een aantal concrete projecten of dossiers met een kritische blik op werkwijze en rolvulling

- **Aanbevelingen Werkgroep Informatievoorziening:** op basis van een analyse van collegebrieven in de maand maart doet de werkgroep een aantal aanbevelingen m.b.t. collegebrieven:
 - o collegebrieven moeten de raad in staat stellen om politiek te bedrijven
 - o collegebrieven zijn geen passieve vorm van besluitvorming
 - o collegebrieven moeten duidelijk aangeven welk type informatie ze bevatten
 - o inhoudelijke informatie zoveel mogelijk scheiden van procedurele informatie
 - o collegebrieven over onderwerpen LTA omzetten in discussienota’s, agenderen
 - o de inhoud van collegebrieven/discussienota’s moet zo vroeg mogelijk op LTA
 - o collegebrieven over vertraging van stukken op LTA zijn overbodig, vervangen door maandelijkse wethoudersbrief
 - o collegebrieven over vertraging buiten LTA om voorzien van toelichting
 - o collegebrieven moeten zo kort en duidelijk mogelijk zijn, geen overbodige info
 - o bij lange collegebrieven moet uit eerste alinea inhoud en relevantie blijken
 - o aanbiedingsbrieven moeten geen overbodige informatie bevatten (max. 1 A4)
 - o regelmatig terugkerende documenten (bijv. sleutelprojecten) zijn geen collegebrieven, direct agenderen

- **21 mei cie. CV:** bespreking Plan van aanpak Berenschot + collegebrief (geen tijd meer voor aanbevelingen werkgroep informatievoorziening). Commissieleden missen de raad in het stuk van Berenschot. Raadsleden moeten meer aan de voorkant betrokken worden. De raad moet dualer optreden, vertrouwensband tussen raad en college moet versterkt. Waarom helpt Berenschot de raad niet bij haar verandertraject, terwijl ze zelf de driehoek college, diensten en raad centraal stellen. Burgemeester: raad heeft eigen traject, kan wel ondersteund worden, maar moet zelf initiatief nemen

- **Plan van aanpak Veranderagenda Raad:** de driehoek college-raad-dienst (Berenschot) moet vierkant worden, met de burgers als toevoeging. De veranderagenda van de raad moet bestaan uit vier pijlers:
 - o *De raad aan de voorkant:* de raad moet vaker de gelegenheid krijgen om voorafgaand aan definitieve plan- en besluitvorming op hoofdlijnen de beleidskeuzes vorm te geven
 - Organiseren van heimiddagen om scherp voor ogen te krijgen van mogelijkheden van de raad zijn om kaderstellend te functioneren
 - Voorwerk door griffie op basis van vergelijking met andere gemeenten
 - Kijken naar aanbevelingen Werkgroep Bestuurlijke Informatievoorziening m.b.t. begroting en rekening: hoe kan de raad op financieel vlak een kaderstellende rol vervullen
 - Doorvoering aanbevelingen Rekenkamercommissie naar praktijk
 - Agendering door de raad: het presidium zal vaker a.d.h.v. de B&W-notulen onderwerpen voor oriënterende of opiniërende bespreking moeten agenderen in commissies.
 - o *De kwaliteit van het politieke debat:* debatvaardigheden raadsleden, helderheid in het debat, manier waarop gebruik gemaakt wordt van beschikbare informatie > heldere informatie vanuit het college > duidelijke stellingname in de raad
 - Training debatvaardigheden door burgemeester/griffier
 - Debatcyclus: een meer vaste structuur in jaaragenda raad; opbouw grote debatten heroverwegen
 - Bekrachten van bindendheid moties (geen wensen!)
 - o *De informatievraag van de raad:* welke informatie op welk moment nodig, helder aangeven, informatie gebruiken die raadsleden van burgers krijgen
 - Aanbevelingen Werkgroep Informatievoorziening m.b.t. collegebrieven aan college voorleggen, geleidelijk aan de informatievoorziening door het college afstemmen op informatievraag van raad (continue evaluatie/afstemming)
 - Articuleren informatievraag raad, gesprek werkgroep met college
 - Aanbevelingen opbouw en structuur raadsvoorstellen (nota Een goed besluit)
 - o *Het contact met de burgers:* communicatie, zorgen voor kwaliteit, transparantie en betrouwbaarheid lokale politiek
 - Niet alleen raad maar ook burgers meer/eerder betrekken bij besluitvormingsprocessen: organisatie door college, controle door raad
- **Collegebrief Projectkosten Veranderagenda**
- **Memo gemeentesecretaris Stand van zaken uitvoering veranderagenda**
- **Werkgroep Informatievoorziening:** inventarisatie collegebrieven juni 2008, met motivering onvoldoende beoordeling sommige brieven
- **20 augustus cie. CV:** aanbevelingen werkgroep informatievoorziening m.b.t. collegebrieven worden conform overgenomen. Verder wordt uitgebreid gesproken over de Veranderagenda van de Raad: commissie op hoofdlijnen akkoord, aanvullingen (m.b.t. LTA en rol presidium) worden na de heisessie verwerkt in het plan van aanpak. Tenslotte verzorgen de verandermanagers van Berenschot een mondelinge tussenrapportage

- **11 september heisessie:** gekeken wordt naar de vraag hoe de raad beter aan de voorkant betrokken kan worden, en wat precies verstaan wordt onder de kaderstellende rol. Een aantal dossiers wordt geselecteerd om de komende tijd kaderstellend mee aan de slag te gaan, o.a. het Economisch Businessplan (EBP) en het integraal jeugdbeleid (nieuwe kadernota).
- **Raadsvoorstel Plan van Aanpak Veranderagenda Raad:** Het PvA is op onderdelen aangepast, m.n. op het gebied van te organiseren heisessies, de rol van het presidium m.b.t. het benoemen van sterretjesonderwerpen, de LTA tijdens commissievergaderingen en de bewonersparticipatie.
De volgende actiepunten worden benoemd:
 - o Voor de raad:
 - Raad aan de voorkant: nader definiëren en dmv aantal dossiers praktisch invulling aan geven
 - Aanbevelingen rekenkamercommissie: inventariseren en bezien op doorvoering
 - Agendering: fractievoorzitters icm commissievoorzitters wijze van agendering door presidium evalueren, sterddossiers bespreken
 - LTA: behandelwijze in commissies bespreken
 - Training voor raadsleden door burgemeester en griffier
 - Burgerparticipatie: heisessie over begrip en uitwerking
 - o Voor het college:
 - Collegebrieven: verbeteren format, om beter aan te sluiten bij informatievraag raad
 - Raadsvoorstellen: verbeteren eenduidigheid
 - o Overig:
 - Werkgroep bestuurlijke informatievoorziening onderzoekt mogelijkheden ‘politiek winkelen begroting’
 - Griffie onderzoekt ism ambtelijke organisatie wenselijkheid eenduidiger format raadsvoorstellen en gewenste informatie
- **24 september Raad:** bespreking PvA Veranderagenda Raad; De Jong (CU) voert woord namens acht fracties, Stadspartij is het niet eens met eigen veranderagenda voor de raad, aangezien het college schuld had aan de Europaparkaffaire; voorstel aangenomen.
- **1 oktober cie. CV (besloten):** toelichting door burgemeester en verandermanager op stand van zaken verandertrajecten college resp. RO/EZ
- **Rapport Berenschot ‘Verhelderen, verbinden’:** Afsluiting van fase 2. Wat is er gebeurd binnen college, AMT en RO/EZ? Duidelijk is dat er nog veel moet gebeuren. Bij RO/EZ ontbreekt soms nog politieke sensitiviteit, bestuurders en ambtelijk apparaat vormen nog teveel twee werelden met grote perceptieverschillen en te weinig verbinding. Aangegeven wordt dat het moeilijk is om de voorgestelde driehoek college, raad en dienst vorm te geven, er is te weinig contact met de raad geweest om vorderingen op dit terrein te kunnen benoemen. Voorstel voor gezamenlijke atelierbijeenkomst voor raad en college.

- **Collegebrief bij rapport Berenschot:** Flink op stoom met veranderaanpak. Verandering door alle betrokkenen als noodzakelijk gezien, maar van tijd tot tijd weerbarstig, rendement nog moeilijk vast te stellen. De bijwerkingen van al te sectorale aansturing vraagt bredere veranderingen dan binnen RO/EZ alleen, daarom veel aandacht voor rol AMT. Meer aandacht nodig voor rol van raad in beleidsproces en wisselwerking raad – college. Politieke cultuur in Groningen vraagt om fundamentele herbezinning, college en raad kunnen niet volstaan met formeel afhechten van feitelijk eerder in het proces genomen beslissingen. Vol energie verder met fase 3. Uitdagingen:
 - o van sectoraal aangestuurde organisatie naar organisatie met ruimte voor integrale afweging
 - o van cultuur waarin oplossingen dichtgetimmerd worden aangeleverd aan besluitvormende organen naar cultuur waarin open over problemen wordt gesproken en de route naar oplossingen gezamenlijk wordt gevolgd
 - o van werkwijze waar staande organisatie maat der dingen is naar werkwijze waarin organisatievormen worden gekozen die passen bij de aard van vraagstukken
 - o van politieke en bestuurlijke cultuur gericht op interne krachtenveld naar cultuur die meer geënt is op externe partners/partijen, opener en meer dialoog gericht
 - o van ‘ik vind’ en ‘zo doen we het’ naar aanpak die draagvlak zoekt voor verhelderen van problemen en gezamenlijke verkenning van oplossingen

- **19 november cie. CV:** Uitgebreide bespreking van het rapport van Berenschot en de brief van het college. Over het algemeen positief, duidelijk dat er een vervolg moet komen. Veel aandacht voor burgerparticipatie. Teleurstelling over gebrek aan verbinding tussen beide veranderagenda's (college resp. raad). Burgemeester legt de bal terug bij de raad, moet zelf aangeven waar de verbinding moet komen. Er komt gezamenlijk atelier raad-college.

2009

- **Memo Stand van zaken veranderagenda raad:**
 - o *Raad aan de voorkant*: tijdens de heisessie zijn vijf onderwerpen geselecteerd; uiteindelijk zijn er drie overgebleven, de andere twee betroffen reeds lopende projecten; voor het Economisch Businessplan en het Integraal Jeugdbeleid zijn de eerste lijnen uitgezet voor 2009; leermomenten zijn nu al dat het niet verstandig is al te zware trajecten uit te zetten, en dat je de trajecten het best samen met college en ambtenaren kunt opzetten; verder gaat het nu om zware dossiers die erg geschikt zijn voor een dergelijk traject, maar ook kleinere onderwerpen kunnen geschikt zijn – misschien is dan een opiniërende discussie voldoende om de raad aan de voorkant te plaatsen; tenslotte zijn nu in één keer vijf onderwerpen benoemd, het moet echter zo worden dat fracties lopende het jaar op basis van LTA, B&W notulen en collegebrieven gaan sturen op onderwerpen waar ze eerder bij betrokken willen worden
 - o *Burgerparticipatie*: dit traject moet nog worden gestart; de bedoeling is dat er eerst een bijeenkomst wordt georganiseerd waarin plannen worden gepresenteerd voor het bieden van platformen voor e-participatie; vervolgens organiseert RO/EZ een masterclass burgerparticipatie voor geïnteresseerde raadsleden; tenslotte organiseert de raad een hoorzitting burgerparticipatie; op basis van de input uit deze drie sessies zullen dan in een vierde sessie conclusies moeten worden getrokken

- **Memo Kaderstellende aanpak en instrumenten**: deze memo is in principe bedoeld als geheugensteun: wat wordt bedoeld met kaderstelling en welke kaderstellende instrumenten staan de raad ter beschikking

- **14 januari cie. CV (besloten)**: informele bijeenkomst over veranderagenda van de raad; tevens voorbereiding op de heisessie met het college. Veranderagenda raad mag van sommige raadsleden wel in een wat hoger tempo worden doorgevoerd. Bovendien zou het traject meer zichtbaar moeten worden: buitenwereld moet zien waar raad mee bezig is. Aandachtspunten:
 - o Voor de raad:
 - meer initiatieven van fracties om zaken op agenda te zetten
 - max. 2,5 groot onderwerp per jaar
 - meer focus op LTA, B&W notulen en collegebrieven
 - ondersteuning hierin door griffie, meer focus op ad hoc onderwerpen
 - betere neerdaling principes veranderagenda binnen de fracties; nog teveel punt alleen van fractievoorzitters
 - kaderstelling hoeft niet groots, kan ook via klein debat
 - samenwerken met college bij totstandkoming grote trajecten
 - o Voor college:
 - strakkere sturing op huidige LTA
 - completere LTA (nota's niet pas op LTA als ze bijna klaar zijn)
 - meer oog voor passieve kaderstelling: bij probleem vaker met oplossingsrichting eerst naar raad

- **19 maart atelierbijeenkomst/heisessie raad – college:** Knelpunten: de raad te volgzaam aan stukkenstroom/besluitvormingstrajecten college, weinig eigen identiteit van de raad. Oplossingsrichtingen: meer aandacht voor kaderstelling bij kleinere trajecten; achterban/maatschappij in de gaten houden en zelf onderwerpen agenderen; procedure rond besluitvorming beter in de gaten houden, dmv sterker agendaoverleg en inzet van LTA als het politieke instrument waarmee raad college aan het werk zet.
- **Nota Agendering als politiek instrument werkwijze raadscommissies en LTA:** aansluiting bij atelierbijeenkomst waarin gesproken werd over de LTA en het versterken van het agendaoverleg. Notitie komt met aanbevelingen:
 - o LTA zou meer als politiek instrument moeten worden gebruikt, bijv. elke maand politiek inhoudelijk bespreken in presidium; tijdens fractievergaderingen voorafgaand hieraan kunnen fracties bepalen welke onderwerpen politieke prioriteit hebben en of er een opiniërende of kaderstellende discussie vereist is
 - o Versterken agendaoverleg: politieke wensen van presidium leidend voor commissieagenda's, pas daarna stukkenstroom vanuit college; overleg tussen commissievoorzitter en wethouder voor het opstellen van commissieagenda
- **Nota Vertrouwelijkheid:** bedoeld als richtlijn in de omgang met vertrouwelijkheid; uitgangspunten: debat in vertrouwelijkheid in principe ongewenst, maakt bedrijven van politiek onmogelijk; vertrouwelijke informatie soms nodig, maar zoveel mogelijk openbaar; college moet altijd beargumenteren waarom vergadering besloten moet zijn, oordeel is aan commissie/raad; de nota doet verder concrete aanbevelingen richting college en raad m.b.t. informatie onder embargo, vertrouwelijke nota's en vertrouwelijke mededelingen.
- **8 april cie. CV:** akkoord met nota Agendering, wel rekening houden met feit dat agendawensen van fracties erg verschillend kunnen zijn, dan moeilijk om LTA als politiek instrument te gebruiken; fracties zouden elkaar moeten ondersteunen bij agendering voor politieke LTA. Verder stevige discussie over vertrouwelijkheid, waarbij de burgemeester zich verzet tegen de suggestie dat in Groningen veel achter gesloten deuren wordt besloten. Raad is er zelf bij en kan vertrouwelijkheid opheffen of om openbaar debat vragen.

- **Rapport Berenschot ‘Verbinden, verhelderen, verankeren: nu verder gaan en volhouden’**: Afronding fase 3. Gerapporteerd wordt over de resultaten m.b.t. de aanbevelingen van Postma, Andersson en Klaassen.
 - o *Postma*: meeste aanbevelingen gerealiseerd; aanbevelingen over controlfunctie binnen RO/EZ zijn in concrete voorstellen geformuleerd die op korte termijn worden geïmplementeerd; aandachtspunt is de bestuurlijke informatievoorziening op concernniveau, waarbinnen de informatievoorziening van RO/EZ moet worden ingebed
 - o *Andersson*: verandertraject heeft geleid tot merkbaar maar nog niet altijd meetbaar ander gedrag, waarbij politieke sensitiviteit, burgerparticipatie en interne samenwerking centraal staan; het is nu zaak de ingezette veranderingen te blijven vasthouden; een status aparte voor RO/EZ heeft geen toegevoegde waarde meer, maar de directie moet wel actief leiding blijven geven aan het vervolg en het middenkader daarbij een actieve rol laten spelen
 - o *Klaassen*: door college en AMT zijn forse stappen gezet om rollen en werkwijzen te verduidelijken; er wordt een aantal veranderingen doorgevoerd op het gebied van sturing, coördinatie en samenwerking; in een werkprogramma zijn afspraken gemaakt over de ontwikkeling van volgende stappen; het wordt nu tijd om een volgende stap te zetten, nl. de ontwikkeling van een heldere sturings- en organisatiefilosofie; het AMT zal daar voorstellen voor doen, waar een nieuw college mee verder kan.

Conclusie: veranderingen bij RO/EZ onomkeerbaar onder voorbehoud van doorgaan en blijven vasthouden. Aarzeling over onomkeerbaarheid van de ingezette veranderingen tussen college en AMT; heeft te maken met de aanwezige trekkracht voor verandering in de organisatie; belangrijk is dat er voldoende urgentiebesef is, dat de top bereid moet zijn om voor de verandering te gaan staan en dat er voldoende kwantiteit en kwaliteit aanwezig is in de organisatie om deze processen te faciliteren. Versterking van de driehoek college – raad – ambtelijk apparaat is voorwaarde voor goed functioneren stadsbestuur. Het is zinvol dat er intensiever contact over de activiteiten gaat plaatsvinden, belangrijk om meer interactieve werkvormen te vinden. Gemeenteraad moet meer aan de voorkant van het beleidsproces betrokken worden. Hiervoor wordt beschikbaar/mogelijk arsenaal aangereikt per soort raadskwesties:

- o Strategisch belangrijke beleidsterreinen:
 - Intern: LTA, startnotitie, kaderstellende notitie, beleidsnota
 - Extern: burgerconsultatie, overleg maatschappelijke organisaties
 - o Grote projecten:
 - Intern: LTA, startnotitie, verkenning, ambt. info, projectcommissie
 - Extern: hoorzitting, (vergelijkende) werkbezoeken, externe deskundigen
 - o Brandende kwesties:
 - Intern: mondelinge/schriftelijke vragen, interpellatie, spoeddebat/motie
 - Extern: hoorzitting
- **Collegedebat bij rapport Berenschot (gepresenteerd als raadsvoorstel)**: er zijn serieuze veranderingen in gang gezet, nu zaak deze te borgen en verder in de organisatie te implementeren; dat betekent dat er nog een fase IV komt; daarvoor is Berenschot niet meer nodig, voldoende denkkraft en creativiteit in eigen organisatie, wellicht andere grote gemeenten vragen om collegiale toetsing; de interne stuurgroep (burgemeester, wethouders De Vries en Dekker, gemeentesecretaris en locogemeentesecretaris) blijft bestaan.

- **20 mei** **cie. CV**: commissieleden over algemeen positief over rapport, wel vraagtekens bij meetbaarheid van uiteindelijk gemaakte en nog te maken cultuuromslag (collegiaal bestuur, AMT); vraag of commissie CV moet blijven in nieuwe raadsperiode (Berenschot vindt van wel) zal later worden beantwoord; er komt nog voor de verkiezingen een externe audit over de vorderingen van het veranderproces in fase 4.
- **23 september hoorzitting werkgroep burgerparticipatie voor leden van de raad**: aantal personen uitgenodigd die vanuit verschillende invalshoeken te maken hebben gehad met participatietraject bij diverse projecten; delen hun ervaringen met raad; veel gemeenschappelijke bevindingen; belangrijk om goed na te gaan wie je bij welk participatietraject wilt betrekken, duidelijk maken wat je van betrokkenen verwacht; burgers vinden het belangrijk om in voorstadium te kunnen meedenken, neem suggesties, kritiek en zienswijzen serieus en koppel terug wat je er mee doet; covenant met wijkorganisaties moet beter worden nageleefd.
- **11 november Raad**: motie bij begrotingsdebat 'Voortgang Veranderagenda' (CDA, S&S en D66): de Veranderagenda is voor de raad onverminderd van belang, college moet nog voor de verkiezingen met uitgewerkte plannen voor vervolg komen

- **Nota Actuele stand van zaken actieplan cultuurverandering raad:** terugblik op eerder genoemde vier pijlers;
 - *Raad aan de voorkant:*
 - Agendering als politiek instrument: wordt nog te weinig gebruik van gemaakt; B&W notulen en LTA worden wel beter gebruikt, maar probleem is de principiële verdeeldheid in de raad; overwogen kan worden om minimaal aantal fracties te bepalen om iets op politieke LTA te zetten; verder kan presidium aangeven op welke manier onderwerp behandeld dient te worden (moet er startnotitie komen of expertmeeting bijv.)
 - nieuwe raad kan nieuwe collegeprogramma op agenda presidium plaatsen en aangeven welke onderwerpen politiek relevant zijn; tenslotte kunnen regelmatig terugkerende dossiers op LTA worden gezet
 - *Kwaliteit politieke debat:*
 - Debattrainingen zijn goed geweest, moeten vast onderdeel van scholing raadsleden worden
 - verder moeten raadsvoorstellen via vast format aangeleverd worden: onderwerp, aanleiding, probleemstelling en gevraagd besluit moeten meteen duidelijk zijn
 - *Informatievraag van de raad:*
 - Nog steeds is niet helder welke informatie de raad nu precies van het college wil ontvangen en in welke vorm die moet worden aangereikt.
 - Wat betreft de collegebrieven zijn duidelijk verbeteringen te constateren; ze lenen zich er steeds meer voor om politiek mee te bedrijven; wel zijn ze nog erg verschillend van opzet, zou meer volgens vast format moeten, zodat meteen duidelijk is of het gaat om inhoudelijke of procedurele brief en wat de probleemstelling is
 - het komt steeds minder voor dat in een collegebrief een besluit wordt gevraagd
 - uit discussienotities moet duidelijk blijken wat de discussiepunten zijn;
 - er zijn nog steeds collegebrieven die LTA-vertraging melden, moet via wethoudersbrief
 - collegebrieven nog vaak te lang en bevatten nog veel voor raadsleden niet relevante informatie
 - spelregels m.b.t. vertrouwelijkheid nog niet goed doorgevoerd, te vaak ontvangt de raad vertrouwelijke info waarbij niet wordt aangegeven waarom die vertrouwelijk is
 - *Contact met burgers:* terugkoppeling hoorzitting september; er komt in januari een tweede, nu openbare, hoorzitting, waar burgers hun zegje kunnen doen over burgerparticipatie en suggesties kunnen aandragen voor vervolg; naar aanleiding van beide bijeenkomsten zal werkgroep burgerparticipatie notitie met aanbevelingen opstellen.
- **9 december cie. CV:** bespreking bovengenoemde nota
 - *Raad aan de voorkant:* vraagtekens bij genoemde aanbevelingen
 - *Kwaliteit van het debat:* debattraining hooguit op basis van vrijwilligheid
 - *Informatievraag van de raad:* aanbevelingen collegebrieven akkoord, eenduidigheid over informatievraag van de raad blijft lastig
 - *Raad en burgers:* hier valt nog een wereld te winnen

2010

- **Brief commissie CV aan college ‘Uitwerken aanbevelingen notitie Stand van zaken actieplan cultuurverandering raad’:** college wordt gevraagd tbv volgende commissievergadering samen met voorzitter en commissiegriffier alvast een aantal voorzetten van formats voor collegebrieven en raadsvoorstellen te maken die aan de commissie kunnen worden voorgelegd; voorstel voor kleine werkgroep (collegelid, ambtenaar, voorzitter en griffier CV)
- **Collegebrief idem:** de werkgroep is ingesteld maar kon door agendaproblemen niet voor de commissievergadering bij elkaar komen
- **12 januari hoorzitting burgerparticipatie:** evenals in de vorige bijeenkomst was ook nu de rode draad de hartenkreet: neem de inbreng van burgers serieus; andere bevindingen: maar bij elk project een heldere participatieparagraaf, zorg dat burgers relevante en objectieve/onafhankelijke informatie en toelichting over projecten en bestemmingsplannen kunnen ontvangen, en als er private partijen betrokken zijn bij traject, probeer dan als gemeente het participatietraject af te stemmen.
- **Raadsvoorstel Actuele Stand van zaken actieplan cultuurverandering raad:** commissie heeft besloten de notitie voor besluitvorming voor te leggen aan de gemeenteraad, zodat de nieuwe raad kan beschikken over een document met aanbevelingen voor raad en college om de noodzakelijke cultuurverandering te bewerkstelligen. Aan het eerdere stuk is een groot deel toegevoegd n.a.v. de hoorzitting van 12 januari. Extra aanbevelingen:
 - o Neem in het participatietraject de inbreng van de burger serieus; maak vooraf duidelijk welke vorm van participatie verlangd wordt, maak in dezen heldere keuzes en evalueer het participatietraject achteraf
 - o Verzoek het college om bij grote projecten met startnotitie te komen met heldere participatieparagraaf, blijf er scherp op of dit gebeurt, geef de griffie de opdracht om in oplegnotitie steeds de aandacht te vestigen op participatieparagraaf; bij kleinere projecten moet er tenminste een communicatieparagraaf zijn opgenomen; participatieparagraaf moet opgezet volgens eenduidige regels
 - o Verzoek college om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om, als er private partijen betrokken zijn, middels overleg te komen tot een helder participatietraject
 - o Onderzoek op welke wijze burgers objectieve/onafhankelijke informatie en voorlichting kunnen krijgen over projecten en bestemmingsplannen
 - o Verzoek college erop toe te zien dat digitale informatievoorziening aan burgers via website voortvarend wordt opgepakt
 - o Laat college checklist opstellen voor intern gebruik, welke stappen in participatieproces moeten worden doorlopen
 - o Hou inspraakverordening tegen licht, zo mogelijk aanvullen met vast te leggen dat gemeente en niet bewonersorganisatie primair verantwoordelijk is voor informatievoorziening, en dat burgers altijd de mogelijkheid krijgen om gebruik te maken van mediation
 - o Laat de commissie Cultuurverandering voorlopig ook in nieuwe raadsperiode bestaan tbv voortvarende uitwerking van aanbevelingen

- **Quick Scan Berenschot ‘De aanhouder zal winnen’:**
 - o Conclusies:
 - Veel in gang gezet zowel bij AMT/college als bij RO/EZ, grootste deel veranderactiviteiten loopt, heeft al geleid tot nodige verbeteringen
 - Verandering leeft voornamelijk in de top van de organisatie (directie RO/EZ, AMT, College); bij RO/EZ is nog het meest sprake van doorwerking van de verandering in de hele dienst, de rest van de organisatie heeft er nog niet zo veel zicht op
 - Veranderproces heeft nog niet tot het gewenste structurele effect geleid; weinig zicht op verband tussen (concrete) veranderactiviteiten en (redelijk abstracte) veranderdoelen; m.n. bij het speerpuntproject Cultuur kan dit verband beter worden benoemd
 - o Aanbevelingen:
 - Geen nieuwe dingen doen, maar consolideren en doorontwikkelen
 - Veranderproces moet nieuwe impuls krijgen m.b.t. boodschap, trekkers en communicatie; focus aanbrengen in veranderproces om duidelijke visie te ontwikkelen en relatie te leggen met organisatieontwikkeling
 - o Uit bevraging van commissieleden Cultuurverandering blijkt o.m. volgende:
 - Redelijk positief over informatievoorziening door college, raad aan de voorkant en integrale presentatie van complexe vraagstukken
 - Verdeelde reacties mbt verbinding gemeente en externe stakeholders, burgerparticipatie en relatie raad, college en ambtenaren
 - Over het traject dat door de raad zelf is ingezet zijn ze een stuk minder positief, het is moeilijk op lange termijn te sturen en zich tot hoofdlijnen te beperken, en ook om meningen te verkondigen in plaats van het stellen van vragen aan portefeuillehouders

- **Collegebrief bij Quick Scan Berenschot:** herkenning van conclusies, eens met aanbevelingen, vraagt om geactualiseerd actieprogramma
 - o *Informatievoorziening aan de raad:* blij met vooruitgang, samen met raad continu blijven streven naar een voor iedereen optimale informatievoorziening; zsm aan de slag met aanbevelingen uit raadsdocument
 - o *Raad aan de voorkant:* er zijn aantal geslaagde trajecten geweest, benieuwd naar ervaringen met G-kracht, graag ‘best practices’ aangeven om zo samen te zoeken naar juiste vorm en goede evenwicht tussen tijdsbelasting en vroegtijdige betrokkenheid; vertalen van collegeprogramma via presidium in politiek relevante onderwerpen op LTA heel goed idee
 - o *Burgerbetrokkenheid:* eens met aanbevelingen van raad, liefst nog stap verder, in nieuwe raadsperiode nieuwe vormen van burgerparticipatie ontwikkelen
 - o *Relatie met organisatieontwikkeling:* lukt dit college niet meer, AMT gevraagd om suggesties op te stellen voor nieuw college

- **10 februari cie. CV:** aanbevelingen cultuurverandering raad kunnen blijven staan; lichte teleurstelling over stand van zaken cultuurverandering zoals die blijkt uit Quick Scan, vaart maken met doorwerking naar lagere regionen / verdere organisatie

- **17 februari Raad:** vooral veel positieve, algemene beschouwingen, waarbij duidelijk wordt dat het proces door moet gaan; belangrijkste punt van discussie is of de behaalde resultaten op het gebied van cultuurverandering moeten worden uitgevent richting de burger, of dat die gewoon moeten blijken in de praktijk