

Bestuursdienst



Directie BST

Aanbiedingsbrief bij rapportage Berenschot

Onderwerp "Verhelderen, verbinden"

Bezoekadres  
Waagstraat 1

Postadres  
Postbus 20001  
9700 PB Groningen

Wij zijn met het openbaar  
vervoer bereikbaar,  
buslijnen  
1, 2, 3, 5, 6, 11, 13, 16

Informatie over  
vertrektijden krijgt u via  
0900-92 92

In uw antwoord graag datum  
en kenmerk vermelden.

E-mailadres  
bestuursdienst@bsd.  
groningen.nl

Website  
www.groningen.nl

De leden van de raad van de gemeente Groningen  
te  
GRONINGEN

<b>GRIFFIE</b>	
reg.nr.	SHOP. 1752400
ingek.	10 NOV 2008
class.	-2.07.51
te beh. door:	SR
Ons kenmerk	BSD.1752008

Telefoon 050 367 76 14

Bijlage(n) 1

Datum 10 NOV 2008 Uw brief van

Uw kenmerk

Geachte heer/mevrouw,

Na de adviezen van Anderson, Postma en Klaassen heeft de door u ingestelde bijzondere raadscommissie Cultuurverandering op 21 mei van dit jaar het door Berenschot opgestelde Plan van Aanpak voor de Veranderagenda besproken. Vanaf dat moment hebben we de uitvoering van dat plan gemotiveerd ter hand genomen.

Zoals toegezegd in onze brief van 13 juni 2008 heeft Berenschot verslag uitgebracht over het proces van verandering tot op heden. Wij bieden u hierbij hun voortgangsrapportage aan.

Kort gezegd: wij zijn flink op stoom met de veranderaanpak. De uitdaging zit niet in het praten over verandering - hoe belangrijk soms ook - maar in het doen. Dan blijkt dat verandering zeer de moeite waard is, door alle betrokkenen als noodzakelijk wordt gezien, maar dat het ook van tijd tot tijd weerbarstig is. Cultuur die in jaren is ingesleten kan niet in maanden worden veranderd.

Ons college heeft onderling en met het AMT openhartig gesproken over onze wijze van sturing, stijl en werkwijze. Het goede nieuws is daarbij dat er breed draagvlak is voor een aanpak die minder dichtgetimmerd is en waarbij burgers, uw raad en ons college eerder in het beleidsproces de ruimte krijgen voor een zinvolle bijdrage. In het veranderproces is gebleken dat het draagvlak voor die veranderingen bij de dienst RO/EZ niet anders is dan elders in de organisatie. Aan de hand van concrete dossiers is bij die dienst teruggekeken op een aantal beleids- en uitvoeringsprocessen. Berenschot benadrukt de openheid van de dienst in dat proces van terugkijken en leren.

De ontwikkelrichting, de stadjsaanpak en de door Berenschot gekozen werkwijze bieden zeker perspectief. Het blijft ondertussen lastig het rendement van die veranderingen nu al vast te stellen. Maar bijvoorbeeld het feit dat regelmatig de vraag "hebben wij dit beleidsproces goed aangepakt en wat kan (nog) beter" aan de orde komt, biedt uitzicht op verbetering.





De noodzaak tot verandering in de wijze waarop u en wij besturen komt niet voort uit een enkele gemaakte fout, of uit eigenschappen van personen. Zij wordt afgedwongen door het grote verschil tussen de dynamiek buiten en de gegroeide verhoudingen binnen onze organisatie. Mondige, zelfstandige burgers leven in een informatie-samenleving, waarin volwaardig deelnemen uitgangspunt én uitdaging is. Van volksvertegenwoordiging en openbaar bestuur wordt gevraagd dat ze naast aandacht voor goed onderbouwde producten (nota's, plannen, begrotingen) meer betekenis toekennen aan het proces. Wie moet wanneer - en vooral, hoe - bij de beleidsontwikkeling betrokken worden?

We zijn waarlijk niet de enige, die door een veranderagenda worden geïnspireerd. "Change we need!" is zonder twijfel de motor, die tot de verkiezing van Barack Obama tot president van de Verenigde Staten heeft geleid. Met het wegvallen van vertrouwen in de ordenende en zelfregulerende kracht van de vrije markt wordt een groot beroep gedaan op ons vermogen met elkaar problemen aan te pakken en op te lossen. Internationaal, maar net zozeer in een stad als de onze.

Ook onze samenleving is de laatste decennia ingrijpend veranderd. De (lokale)overheid is slecht één van de actoren in een proces van stedelijke vernieuwing. Burgers, corporaties, ondernemingen, er is steeds meer sprake van wederzijdse afhankelijkheden. De tijd is voorbij dat problemen kunnen worden opgelost, ambities kunnen worden vormgegeven, vanuit een louter sectorale invalshoek. Processen van asfalt en beton vragen nauwgezette inpassing in randvoorwaarden van duurzaamheid en het sociale. Burgers en maatschappelijke organisaties zijn zeker aan te spreken op een bijdrage in die stedelijke ontwikkeling, maar dan willen zij ook serieus genomen partijen zijn. Dat vraagt, net zoals uw raad dat beklemtoont, meer invloed en ruimte aan de voorkant van de beleidsvorming. Voor ons, als dagelijks bestuur van de gemeente en onze medewerkers vraagt dat ingrijpende wijzigingen, die niet vanzelf vorm krijgen.

Eén van de verworven inzichten gedurende dit proces vraagt hier bijzondere aandacht. Zonder de inzet op verbetering van de cultuur en de beleidsprocessen binnen de dienst RO/EZ te verminderen is wel steeds duidelijker geworden, dat de bijwerkingen van een te sectorale aansturing bredere veranderingen vraagt dan binnen de dienst RO/EZ alleen.

Daarom zijn wij meer aandacht gaan besteden aan de rol die het AMT in onze organisatie inneemt, aan de verhoudingen tussen alle leden van ons college en de ambtelijke leidinggevenden en aan de wijze, waarop wij als college onze tijd en inzet bepalen. Ook de groeiende aandacht voor de rol die uw raad in het beleidsproces kan en wil vervullen en hetgeen u van ons in dit kader verwacht, zijn daarbij van groot belang.

Wij hopen dan ook dat u voor die wezenlijke wisselwerking goede aanknopingspunten zult vinden in de voortgangsrapportage van Berenschot.





Het wordt steeds duidelijker, dat hetgeen in de adviezen van met name Anderson en Klaassen is gezegd over de politieke cultuur, zoals deze in Groningen gedurende decennia is gegroeid, om een fundamentele herbezinning vraagt. Juist omdat deze stad op tal van terreinen voor een kwaliteitssprong staat kunnen college en raad niet meer volstaan met het formeel afhechten van feitelijk eerder in het proces genomen beslissingen. Of het nu om Meerstad gaat of de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, om de regiotram of de Zuidelijke Ringweg, de veiligheid, het Nieuw Lokaal Akkoord, de prachtwijken of de nodige impulsen in het jeugd- en jongerenwerk, de sport of de cultuur, het is dringend nodig van toeschouwers deelnemers te maken. In het Stadhuis en daarbuiten. Sterker nog: het succes van die kwaliteitssprong zal naast de kwaliteit van onderliggende producten vooral afhangen van de kwaliteit van de bestuurlijke en politieke processen die we weten te organiseren.

In de ateliers, die onder leiding van Berenschot plaatsvinden - en waarvan wij hopen dat die ook tussen uw raad en ons college kunnen worden georganiseerd - ontbreekt het nooit aan passie voor de stad. Maar nog te vaak wordt vanuit de verbondenheid met de eigen sector gereageerd, onvoldoende rekening houdend met de ruimte, die (bijvoorbeeld) college, raad, maar ook maatschappelijke organisaties en burgers in het beleidsproces willen kunnen vervullen. Dat ruimte geven is een leerproces, waarin soms zichtbare voortgang wordt geboekt, soms ook even zichtbaar stagnatie of terugtrekkende bewegingen optreden.

Wij geven hoge prioriteit aan de verdere vormgeving van de veranderagenda en vertrouwen er op dat ook bij u die bereidheid aanwezig is. De door Berenschot beschreven volgende fase heeft ons vertrouwen. Aan u vragen wij ook nadrukkelijk op basis van de voortgangsrapportage een oordeel te geven over de fase, die voor ons ligt. De geschetste fase 3 gaat er van uit, dat de organisatie steeds beter in staat is de veranderingen op eigen kracht vorm te geven, zodat de inbreng van onze externe adviseurs geleidelijk kan worden omgebouwd tot een ondersteunende rol. Dat lukt alleen wanneer college en AMT de doorontwikkeling en borging van het verandertraject nadrukkelijk voor hun rekening nemen. Niet alleen bij RO/EZ, maar ook voor de organisatie als geheel.

Voor de verandercapaciteit van de dienst RO/EZ is daarbij het invullen van een tweetal directievacatures van groot belang. De benadering van de algemeen directeur van RO/EZ om daarbij zowel de instroom van nieuwe mensen als de noodzakelijke continuïteit te waarborgen achten wij van groot belang.

#### **Vervolgfase.**

We gaan met de verandering naar fase III. Die fase loopt tot eind april 2009 en dat is ook de fase waarin resultaat concreet zichtbaar zal worden en moet worden geborgd.

Overzien wij het geheel van de tussenrapportage en de voorstellen voor de volgende fase, dan voorzien wij een ingrijpende ontwikkeling:





- van een organisatie die vooral draait op sectorale aansturing, naar een organisatie waarin ruimte wordt gemaakt voor meer integrale afweging;
- van een cultuur waarin oplossingen meer of minder dichtgetimmerd worden aangeleverd aan besluitvormende organen, naar een cultuur waarin opener over de problemen wordt gesproken en de route naar oplossingen meer gemeenschappelijk wordt gevolgd;
- van een werkwijze waarin de gegroeide organisatie veelal de maat der dingen is, naar een werkwijze waarin werk- en organisatievormen worden gekozen, die passen bij de aard van de vraagstukken, die we willen oplossen;
- van een politieke en bestuurlijke cultuur die sterk is gericht op het interne krachtenveld naar een cultuur die veel meer is geënt op externe partners en partijen en daarom opener, meer dialoog gericht;
- van een manier van werken die wat minder gaat over "ik vind" en "zo doen we het", naar een aanpak die draagvlak zoekt voor het verhelderen van problemen en een gezamenlijke verkenning van oplossingen.

Natuurlijk blijven politieke partijen, fracties en gekozen bestuurders in zo'n proces hun eigen, inhoudelijke inbreng behouden. Zij zijn immers op een program gekozen en collegepartijen hebben elkaar op een gezamenlijke uitvoering van een college-program gevonden. Maar wij onderkennen, dat die politieke realiteit een nieuwe bedding zoekt in bij deze tijd passende verhoudingen. Daarvoor hopen wij ons, met u, in te zetten.

#### **Financiën.**

Bij de bestemmingsvoorstellen 2007 is € 1,0 miljoen gereserveerd voor het verandertraject voor 2008/2009. Inmiddels is er bijna € 520.000,-- uitgegeven. Een overzicht van de totale uitgaven in 2008 zult u ook terugvinden in de tussentijdse resultaatbestemming.

Van het oorspronkelijke budget resteert derhalve nog circa € 480.000,-- ten behoeve van de Veranderagenda. We stellen u voor om de kosten voor Berenschot van fase 3 ad € 234.800,-- uit dit budget te dekken.

Veranderen is een zaak van lange adem. Wij stellen u dan ook voor dat budget voorschots te blijven reserveren voor concrete activiteiten en voor een eventuele fase 4.

Hoogachtend,  
burgemeester en wethouders  
van Groningen,

de burgemeester,

de secretaris,

11.24