

## Voorlopige agenda van de Raadscommissie Cultuurverandering van 20 augustus 2008

Hierbij wordt u uitgenodigd voor de openbare vergadering van de Raadscommissie Cultuurverandering

Datum: woensdag 20 augustus 2008  
Aanvang: 13:00 uur  
Locatie: Oude raadzaal  
Voorzitter: J.P.T. Klijnsma  
Griffier: F. van Leeuwen

### A. A. ALGEMEEN DEEL

A.1. Mededelingen voorzitter/portefeuillehouders

A.2. Vaststelling agenda

[Agenda raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008](#) (pdf)

[Verslag raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008](#) (pdf)

[Gewijzigd verslag raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008](#) (pdf)

A.3. Conformstukken

[Raadsvoorstel - Aanbevelingen collegebrieven Werkgroep Informatievoorziening](#) (pdf)

A.4. Rondvraag

### B. B. INHOUDELIJK DEEL

B.1. Plan van Aanpak veranderagenda Raad

[Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad](#) (pdf)

B.2. Tussenrapportage Berenschot

- mondelinge toelichting door College en Berenschot

[Raadsvoorstel - Voortgangsrapportage](#) (pdf)

### C. C. HUISHOUDELIJK DEEL

C.1. Vaststelling LTA en lijst moties en toezeggingen

C.2. Lijst van ingekomen stukken

C.3. Vaststelling verslag 31 mei 2008

## Agenda raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

**Concept-agenda:** CV nr. 02/08  
**Datum:** woensdag 20 augustus 2008  
**Tijd:** 13:00-15:00 uur  
**Plaats:** Oude raadzaal  
**Voorzitter:** dhr. J.P.T. Klijsma  
**Commissiegriffier:** dhr. F. van Leeuwen ☎ 367 7722  
**E-mail:** f.vanleeuwen@griffie.groningen.nl

#### AGENDA

##### A. ALGEMEEN DEEL

- A.1. Mededelingen voorzitter/portefeuillehouders
- A.2. Vaststelling agenda
- A.3. Conformstukken
  - Aanbevelingen collegebrieven
- A.4. Rondvraag

##### B. INHOUDELIJK DEEL

- B.1. Plan van Aanpak veranderagenda Raad
- B.2. Tussenrapportage Berenschot
  - mondelinge toelichting door College en Berenschot

##### C. HUISHOUDELIJK DEEL

- C.1. Vaststelling LTA en lijst moties en toezeggingen
- C.2. Lijst van ingekomen stukken
- C.3. Vaststelling verslag 31 mei 2008

# Verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

GRIFFIE



## VERSLAG RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

CV nr: 08/02  
Datum: 20 augustus 2008  
Plaats: oude raadszaal  
Tijd: 13:00-15:00 uur

**aanwezig:** J.P.T. Klijnsma (voorzitter), J. Kinds (PvdA), F. Slors (PvdA), J. Schaaf (SP), J. Evenhuis (VVD), D. de Haan (GL), J. Seton (CDA), D. de Jong (CU), E. van der Wilt (D66), S. Antuma (S&S), Jacq. Wallage (burgemeester), F. de Vries (wethouder), C. Dekker (wethouder), J. van Schie (wethouder), D. Vrieling (griffier), F. van Leeuwen (cie. griffier), A. van der Veen (Berenschot), J. Stoker (Berenschot).

**m.k. afwezig:** B. de Boer (VVD), G. Spieker (St.P.).

### A.1. Mededelingen voorzitter/portefuillehouders

#### **Voorzitter**

De vergadering bestaat uit twee delen. Respectievelijk het Plan van Aanpak veranderagenda raad en de tussenstand van Berenschot. Voor beide delen is een uur beschikbaar en zal een nieuwe vergaderorde worden gehanteerd. Mevrouw De Boer is verhinderd.

### A.2. Vaststellen agenda

*Agenda wordt conform vastgesteld.*

### A.3. Conformstukken

#### Conformstuk A.1. Aanbevelingen collegebrieven

##### **Burgemeester**

- Wat betreft het eerste blok van de aanbevelingen neemt de burgemeester, ondanks zijn rol als voorzitter van de raad, een terughoudende positie in. Het is op dit moment primair iets van de raadsfracties. Later zal de burgemeester zich indien gewenst mengen in het debat.

##### **Kinds (PvdA)**

- Kinds heeft aan de griffie enkele opmerkingen opgestuurd met uitwerkingen in de praktijk van de voorstellen. Het verzoek is om deze mee te nemen in het vervolgtraject.

##### **Van der Wilt (D66)**

- Hoe zorgen we ervoor dat de aanbevelingen zoals die in dit stuk naar voren komen handen en voeten krijgen binnen de gehele breedte van de raad?

##### **Voorzitter**

- Wat betreft het laatste punt is het aan de raad om indien nodig actie te ondernemen.

*Het stuk wordt conform vastgesteld.*

## Verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### A.4. Rondvraag

*Er zijn geen rondvragen.*

### B.1. Plan van aanpak veranderingagenda raad

#### **Voorzitter**

- Verwijst naar door hem verzonden mail met betrekking tot de vergaderorde. Deze cultuuromslag dient ook in de dagelijkse praktijk handen en voeten te krijgen. Zo ook bij de bespreking van dit agendapunt. De griffie heeft op basis van toegezonden commentaren van de raadsfracties thema's gegroepeerd en een oplossingsrichting aangedragen. Dit stuk is rondgedeeld. Het verzoek is om hierop te reageren en aan te geven wanneer een fractie het er niet mee eens is. Er wordt geen formele spreektijd gehanteerd. Er zijn drie thema's, respectievelijk *de raad aan de voorkant*, *burgerparticipatie*, en *action learning*, hiervoor is per thema 10 minuten gereserveerd. Tot slot is er een algemeen deel van een half uur voor overige opmerkingen.

#### Raad aan de voorkant

##### **Seton (CDA)**

- Het CDA kan zich vinden in het stuk waar het gaat om het vermijden van 'granieten procedures'. Niet alles hoeft in regels vastgelegd te worden. Per geval moet worden gezien wat de meest gunstige startpositie is.
- Of het college of de raad het initiatief neemt is geen 'of' vraag maar een 'en' vraag. Meestal doet het college dit, soms de raad.
- Een politiek debat zonder onderliggend stuk hoeft niet tot een vaag debat te leiden. Dat heeft de raad zelf in de hand. Soms is het handig om van tevoren een standpunt in te nemen, soms om eerst de inspraak af te wachten. Geen vaste afspraken dus.
- Vaker keuzemogelijkheden zijn welkom.

##### **Kinds (PvdA)**

- Kan zich vinden in de woorden van Dhr. Seton.
- De rol van het presidium moet wellicht heroverwogen worden. Is momenteel een sterk agendatechnisch orgaan, hierover wordt binnenkort met de commissievoorzitters gesproken. Wellicht zou het presidium veel meer een sturend orgaan moeten zijn in de zin dat het zaken op de agenda houdt in plaats van de agenda te bepalen. Dit graag meenemen bij de heisessies.
- Met betrekking tot de sterretjesonderwerpen gaat de PvdA er vanuit dat dit alleen werkt als je heel helder de kaders bepaalt. Er moeten niet teveel sterretjesonderwerpen komen, dit om de focus te bewaren. Hierbij dient per onderwerp goed te worden gezien hoe de raad aan de voorkant kan worden geplaatst.
- De PvdA is van mening dat de griffie een meer pregnante rol kan spelen op dit gebied door praktijken uit andere delen van het land te vergelijken en dit mee te nemen naar de heisessie.

##### **Schaaf (SP)**

- Heeft indruk dat Mevr. Kinds zich niet aan de vergaderorde houdt. Is het wel eens met de constatering dat de rol van het presidium vergroot moet worden. Deze moet echter niet inhoudelijk zijn om de sfeer van achterkamertjes buiten de openbaarheid te voorkomen. Met betrekking tot de sterretjesdossiers is hij het eens met de insteek, maar roept wederom op tot een beperkte inzet en het voorkomen van een inhoudelijk debat buiten de openbaarheid.

##### **Seton (CDA)**

- Is het eens met de constatering dat het presidium geen inhoudelijke rol moet krijgen maar vraagt zich af wie dit voorstelt.

##### **Schaaf (SP)**

## Verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Bij een verregaande omschrijving van sterretjesdossiers en structurering van de agenda is het lastig te omzeilen dat discussies een inhoudelijk karakter krijgen.
- Of het college of de raad de voorzet van een discussie moet geven is de SP eenduidig. Het college moet de voorzet geven. Het is aan het college om een aanzet te geven en een aanpak voor te stellen, en het is vervolgens aan de raad om te bepalen of hij verder kaderstellend wil opereren. Dit hangt sterk samen met burgerparticipatie. Binnen bijvoorbeeld wijkvernieuwing moet de raad bepalen of hijzelf of de burgers kaderstellend zouden moeten opereren.

### **Kinds (PvdA)**

- Sluit Dhr. Schaaf uit dat de raad op enig moment kaderstellend kan opereren of zelf het gesprek met de stad aan kan gaan? Moet altijd alles vanuit het college komen?

### **Schaaf (SP)**

- Nee, het college heeft echter waar het gaat om grote dossiers de primaire contacten met de stad om de raad te informeren.

### **Antuma (SenS)**

- Met betrekking tot het laatste punt is Dhr. Antuma van mening dat de raad zeer goed in staat is om, met ondersteuning vanuit de griffie, een eigen historisch bewustzijn te ontwikkelen en daarbinnen eigen prioriteiten en aandachtsvlakken aan te wijzen.
- Met betrekking tot het presidium moeten we een actieve rol pakken, en lering trekken van best practices elders.
- Met betrekking tot meerdere keuzemogelijkheden aanbieden aan de raad pleit Student en Stad hier al langer voor. Het is belangrijk om niet alleen meerde keuzes, maar de ook de consequenties van de verschillende opties helder in kaart te brengen.
- Wat betreft het spanningsveld tussen vroege besluitvorming en het maatschappelijk middenveld is er geen tegenstelling. Door heldere keuzes te maken en kaders te stellen, en indien nodig bereid te zijn van mening te veranderen wordt slechts de transparantie en geloofwaardigheid bevorderd.

### **De Haan (GL)**

- Raad vaker aan de voorkant hoeft niet tot vage stellingname te leiden. Maar al zou dit wel zo zijn, laat het maar gebeuren, het zal bij sommige fracties wellicht een gebrek aan visie aan het licht brengen.
- Dhr. de Haan is teleurgesteld in de stellingname van de SP dat het college altijd het voortouw zou moeten nemen. Ook de raad is zeer goed in staat om signalen vanuit de maatschappij op te vangen en hier politiek werk van te maken.

### **Schaaf (SP)**

- Heeft het idee dat een karikatuur wordt gemaakt van zijn woordvoering. Wanneer echter complexe thema's voorliggen is het aan het college om veel eerder dan nu gebeurt de problemen en mogelijke oplossingen in kaart te brengen en de raad een keuze te bieden. Dit is een verantwoordelijkheid die je niet weg moet nemen bij het college, anders zie je misschien dingen over het hoofd en wordt je in een positie gedwongen waarin je alsnog in een heel laat stadium besluiten kunt nemen. De verantwoordelijkheid van de raad sluit de verantwoordelijkheid van het college niet uit.

### **De Haan (GL)**

- Met betrekking tot het agenderen via het presidium en de gemaakte opmerkingen dat dit niet te inhoudelijk zou moeten worden moet wellicht meer worden gekeken naar de rol van raadscommissies en de behandeling van de LTA. Dit is een veel logischere plek voor specialistische onderwerpen, waar ook de woordvoerders aanwezig zijn. De LTA is naar de achterkant van de agenda verschoven omdat er teveel over gepraat werd, wellicht moeten we toch weer overwegen om deze naar voren te halen omdat er nu eigenlijk te weinig over wordt gesproken.

## Verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### **De Jong (CU)**

- Wat betreft de raad aan de voorkant is het wellicht goed om na de behandeling van de voorjaarsnota en wellicht de begroting om naderhand de thema's die aan de orde zijn geweest te evalueren en te bepalen waar het komende jaar een thema van wordt gemaakt. Er kan prioriteit worden gegeven aan thema's, met een tijdsplan erbij dat bepaalt wanneer zaken worden besproken.
- Eens met Dhr. de Haan wat betreft de positie van de LTA op de agenda van raadscommissies.
- Ook eens met de constatering dat de raad zelf zeer goed in staat is om te agenderen.

### **Evenhuis (VVD)**

- De VVD is een voorstander van het naar voren halen van de raad. Het automatisme van de raad is juist zich naar achteren te laten plaatsen. Inspraak is hierin van belang. Een voorbeeld hiervan is de voorbereiding op commissievergaderingen. Insprekers hebben vaak het gevoel tegen een muur aan te praten, aangezien iedereen zijn woordvoering al kort heeft gesloten met zijn fractie op maandagavond. Om deze reden is de VVD een voorstander van hoorzittingen.
- Het is moeilijk uit te leggen waarom het, als gevolg van integrale afweging, vaak erg lang duurt voordat er een besluit wordt genomen over een initiatief. Zowel initiatieven vanuit de raad als vanuit de samenleving.
- Er zijn veel maatregelen getroffen om het politieke debat te verbeteren. Deze maatregelen hebben echter lang niet allemaal bijgedragen aan een beter debat. Dit stuk is een uitstekende aanzet, maar we moeten het nu om gaan zetten naar concrete handelingen.
- De raad zal erg zijn best moeten doen om zaken naar voren te halen. De relatieve onervarenheid van de raad kan hierbij een nadeel zijn.

### **Van der Wilt (D66)**

- D66 kan zich goed vinden in het concept plan van aanpak. Het is goed dat de driehoek van Berenschot is uitgebreid naar een vierhoek, waarin ook de burgers en de stad een positie hebben gekregen.

### **Voorzitter**

- Concludeert dat de commissie op hoofdlijnen akkoord is, met toevoeging van een aantal aanvullingen. Deze aanvullingen zullen naar aanleiding van deze vergadering en de geplande heisessie worden toegevoegd aan het plan van aanpak. Verdere discussie over dit thema zal daar plaatsvinden.

### **Burgerparticipatie**

#### **Van der Wilt (D66)**

- Wanneer we gaan spreken over burgerparticipatie moeten we het hebben over de doelen van burgerparticipatie. Dat kan zijn om burgers te informeren maar ook om draagvlak te creëren. Het kan ook zijn om aan co-productie te gaan doen. We hebben te vaak zelf niet helder op het netvlies gehad wat we met burgerparticipatie willen. Hier moeten we het tijdens de heisessie over hebben.
- Verder is de rol van de raad als instituut van belang. De raad moet als instituut sterk staan, om de gelegenheid te hebben om aan de voorkant van het proces onze rol te pakken. Hierbij moet de diversiteit van de raad in acht worden genomen. Dhr. van der Wilt is blij met de steun van de PvdA wat dit betreft. Dit zal lastig zijn, maar moet continu op ons netvlies staan.
- Het valt D66 op dat het, in dit plan van aanpak, lastig is om tot concrete aanbevelingen te komen. Er komen heisessies, we gaan action learnen, maar de uitkomst is nog niet benoemd. D66 heeft gepoogd bij te dragen aan deze discussie door een paar experimenten aan te dragen. Niet omdat er gesleuteld moet worden aan de vigerende procedures, niet omdat alles in graniet vast moet komen te liggen, maar omdat we de resultaten willen verankeren in de praktijk. Een van de manieren om dit te bereiken is door ruimte te geven aan het experiment.

## Verslag raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Experimenten waaraan D66 denkt zijn bijvoorbeeld het burgerinitiatief, co-productie waar het gaat om burgerparticipatie, de wiki als informatievoorziening. Vraagt zich af of andere fracties ruimte willen geven aan zulk soort experimenten.

### Seton (CDA)

- Kan zich voor een groot deel vinden in wat D66 zegt. Experimenteren is een goed idee, maar er zullen meer politiek inhoudelijke verschillen van mening ontstaan. Het burgerinitiatief bijvoorbeeld is al twee keer door de raad afgewezen. Staat wel open voor andere manieren.

### Van der Wilt (D66)

- Het gaat Dhr. van der Wilt niet sec om het burgerinitiatief. Het gaat hem om manieren van werken die de raad de afgelopen jaren heeft gehanteerd, die aantoonbaar tot een kloof hebben geleid tussen burger en politiek. D66 wil hier door middel van experimenten slagen maken.

### Seton (CDA)

- Zoals gezegd kan Dhr. Seton in grote lijnen met D66 mee gaan. Zo ook hierin.
- Burgerparticipatie heeft veel te maken met ruimtelijke ordening. Wethouder De Vries heeft in de raadscommissie Ruimte en Wonen gezegd dat wanneer we de inspraak echt willen veranderen, we de inspraakverordening moeten aanpassen. Dit lijkt Dhr. Seton een handschoen die de raad moet oppakken en wellicht iets dat we bij een heisessie mee moeten nemen. Dit zal ons helpen om concreet te worden, hetgeen van belang is in de richting van de burgers voor wie we het allemaal doen.

### De Jong (CU)

- We hebben veel al geregeld. Deze zaken zouden eigenlijk alleen meer vorm moeten krijgen. Een voorbeeld is het convenant met de wijkorganisaties, dat al jaren succesvol wordt toegepast in Hoogkerk. Het gaat dus om een betere invulling van het bestaande instrumentarium van burgerparticipatie. Wanneer dit lukt kunnen we over twee jaar tevreden zijn. Wat is immers mooier dan een initiatief dat door een fractie wordt opgepakt en afkomstig is vanuit de maatschappij?
- Of we iedere burger altijd overal bij aan tafel zouden moeten hebben is iets waar de ChristenUnie aan twijfelt. Belangrijk is dat degenen die door besluiten persoonlijk worden geraakt het gevoel hebben dat ze gehoord worden. Dhr. de Jong herkent zich niet in de stelling dat inspraak tijdens commissievergaderingen is als praten tegen een muur, zoals Dhr. Evenhuis dat stelde. De ChristenUnie overweegt elk besluit zorgvuldig, en dit kan in de praktijk betekenen dat inspraak niet tot andere overwegingen leidt.

### De Haan (GL)

- Er wordt in dit stuk vanuit gegaan dat er een heisessie moet worden georganiseerd over burgerparticipatie. Over dit onderwerp zijn kasten vol boeken geschreven, recentelijk de nota 'vertrouwen in de buurt' over is verschenen en een convenant over is ondertekend. GroenLinks mist dit gegeven een beetje in het voorliggende stuk en in de bijdragen van andere fracties. Dhr. de Haan sluit zich aan bij Dhr. de Jong dat het bestaande instrumentarium moet worden geoptimaliseerd. Het is onzin te verwachten dat meningsverschillen tussen burgers en de raad of fracties onderling compleet kunnen worden weggenomen.

### Schaaf (SP)

- Laten we niet de discussie hier alvast voeren. Sluit zich verder aan bij GroenLinks en de ChristenUnie.
- Bij het lezen van de tekst becroop het gevoel dat burgerparticipatie wordt gereduceerd tot inspraak. Inspraak zit als instrument vaak achterin de cyclus van besluitvorming. Denkende aan het initiatiefvoorstel van de SP en de situatie in Hoogkerk moet het doel juist zijn om bewoners zo vroeg mogelijk te betrekken bij besluitvorming.

## Verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- De SP is aan de ene kant van mening dat experimenteren zin heeft. Groningen kent bijvoorbeeld minder open planprocessen dan andere steden. Aan de andere kant moeten we de instrumenten die we al wel hebben niet negeren.

### **De Jong (CU)**

- Is van mening dat de SP een erg smalle definitie van het begrip inspraak hanteert. Kijk bijvoorbeeld naar het proces rondom de besluitvorming over de tram waarbij burgers heel vroeg worden betrokken. Dit is toch ook inspraak?

### **Schaaf (SP)**

- We zijn het eens dat inspraak ook breed gedefinieerd kan worden. De SP wil echter waarschuwen voor een te smalle definitie, burgers moeten juist vroeg in het proces worden betrokken.

### **Evenhuis (VVD)**

- Inspraak dient vroegtijdig te zijn en burgers moeten het gevoel hebben dat er naar ze wordt geluisterd en dat ze invloed hebben op de inhoud van besluiten.
- Wat in Groningen niet vaak genoeg voorkomt is dat het college aan de raad meerdere alternatieven worden voorgelegd waaruit de raad, mede op basis van inspraak, een keuze kan maken. Hiermee honoreer je de mondige burger.

### **Kinds (PvdA)**

- De PvdA is ook van mening dat het goed is dat er nog eens over burgerparticipatie wordt gesproken. Is het eens met de SP dat het belangrijk is te bespreken wanneer er sprake is van vroegtijdige input vanuit burgers en wanneer van inspraak achteraf. Is het echter ook eens met GroenLinks en de ChristenUnie dat het wiel niet opnieuw moet worden uitgevonden. Dit proces moet geen kaasstolp worden.
- Er zijn een aantal dilemma's. Belangen zijn divers, dit kan leiden tot bezwaren op genomen besluiten, waar de raad nu eenmaal verantwoordelijk voor is in deze stad. Wij wegen belangen en inspraak, maar 'de burger' bestaat niet. Niet iedereen zal dus altijd tevreden kunnen zijn. De raad moet deelbelangen afwegen en het belang van de stad voorop stellen.

### **Antuma (SenS)**

- Staat niet negatief tegenover vernieuwen of experimenteren. Er is wel behoefte aan genoeg kritieke massa. Student en Stad heeft weinig behoefte aan middelen die eigenlijk in de praktijk geen meerwaarde hebben en louter voor de bühne bestaan.
- Kan zich aansluiten bij de opmerkingen van GroenLinks en de ChristenUnie, met dien verstande dat bij met name het convenant met de wijkorganisaties in de praktijk nog moet blijken hoe de uitvoering verloopt. We moeten dit een kans geven om zich te bewijzen. Het is nu, en waarschijnlijk tijdens de heisessie ook nog, te vroeg om hier conclusies aan te verbinden.

### **Voorzitter**

- Concludeert dat de raad gebruik wil maken van expertise, zoals die bestaat in rapporten en andere steden. De raad wil de huidige praktijk hierbij aan de orde stellen.

### **Action Learning**

#### **Voorzitter**

- Wat betreft dit voorstel, om door middel van onderzoek en interviews de griffie een beeld te laten schetsen stel ik voor om, gezien het feit dat hier al eerder over is gesproken, akkoord te gaan met de gesuggereerde aanpak en naar het algemene deel door te gaan. Kan de commissie hiermee akkoord gaan?

### **Seton (CDA)**



## Verslag raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Kan akkoord gaan maar heeft een vraag. De onderste regel, waarin wordt gevraagd waarom fracties niet gedaan krijgen wat ze willen tijdens een begrotingsraad snapt Dhr. Seton niet.

### **Kinds (PvdA)**

- Is afkomstig uit de inbreng van de PvdA. Hiermee wordt verwezen naar de besteding van de Stadsmeiergelden, en de geringe mate waarin de raad in staat blijkt om financieel wijzigingen aan te brengen in een begrotingsvoorstel van het college. Hierover wil de PvdA in het kader van 'raad aan de voorkant' een keer verder praten.

### **Voorzitter**

- Concludeert dat de commissie de griffie het onderzoek wil laten doen.

### **Algemeen deel**

#### **De Haan (GL)**

- Het stuk van de griffie spreekt over de wens van de raad om meer zichtbaar te worden. Hiervoor heeft de raad de media nodig. De Haan constateert dat in 2002 met de invoering van het dualisme is besloten om van drie dagen vergaderen (dinsdag, woensdag, donderdag) naar één dag vergaderen (woensdag) per week te gaan. Hiermee wordt het de pers niet gemakkelijker gemaakt omdat alle informatie op één dag in de krant moet komen. Hiernaast speelt mee dat het college op woensdag zijn wekelijkse persconferentie houdt. Hierbij komt 'nieuwe' informatie naar buiten, wat de druk op de media op woensdagavond en donderdag verder vergroot. We moeten hier eens over nadenken. Op een moment vergaderen is handig, maar komt de zichtbaarheid van de raad niet ten goede.

#### **Seton (CDA)**

- Wil graag meegaan in de gedachten van Dhr. de Haan. Er kleven voor en nadelen aan, maar wil hier graag verder over spreken.
- Wil hiernaast het punt van de verwevenheid van de veranderagenda's aandragen. Het veranderproces binnen de raad en het college lopen nu parallel. Het is echter begonnen als een motie van wantrouwen jegens het college. Bovendien heeft de raad een positie boven het college, dus je kunt niet praten over twee nevenschikte processen. Uiteindelijk bepaalt de raad of het college het goed heeft gedaan.
- Het is belangrijk dat we zichtbaar maken waar we mee bezig zijn. Deze transparantie en urgentie is er nu niet, je ziet of leest er als burger niets over. Dit hoort er deels bij, maar het is zo'n politiek proces dat we het naar buiten moeten brengen. Dhr. Seton heeft geen paniklare oplossingen, het voorstel noemt de mogelijkheid van een website, maar we moeten eens goed over dit dilemma nadenken.

#### **Van der Wilt (D66)**

- Wil zich bij Dhr. Seton aansluiten wat betreft het laatste. Ziet dat probleem echter ook binnen de raad zelf. Heeft het gevoel dat de cultuurverandering leeft binnen deze commissie, maar dat het nog niet landt binnen de gehele raad. Spreekt hier zijn zorgen over uit. De raad moet meedoen en aan zichzelf durven sleutelen. Naast communicatie richting de stad is communicatie richting de raad zelf dus ook van belang.

#### **Kinds (PvdA)**

- Sluit zich hierbij aan. Het moet geen kaasstolpproject worden. Er moeten afspraken worden gemaakt maar vooral ook goede overdrachtsdocumenten komen. Over anderhalf jaar zitten we immers met een totaal andere raad. Als we niet oppassen kunnen we compleet overnieuw beginnen. We moeten borgen wat we bereiken.
- De PvdA is van mening dat de griffie de raad aan de voorkant van het proces gaat ondersteunen. Meer nog dan nu het geval is. Dus minder control en meer ondersteuning bij de kaderstellende taak. Hierbij moeten best practices van elders worden meegenomen.

## Verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Wat betreft de informatievraag en –voorziening, lijkt het de PvdA een goed plan om het rekenkamerrapport over het parkeerbeleid te laten bekijken door de werkgroep informatievoorziening.

### Evenhuis (VVD)

- Niet B&W, zoals het stuk stelt, is verantwoordelijk voor het stimuleren van het politieke debat, maar de raad.
- In het verleden was er een monistische raad met dualistische fracties, nu is er wellicht sprake van een dualistische raad met meer monistische fracties.
- ‘De raad’ bestaat net zo min als ‘de burger’. Wanneer we spreken over kaderstelling is er zo ook verschil tussen coalitie- en oppositiepartijen. Dit is mede het gevolg van het feit dat coalitiepartijen zich reeds profileren via hun eigen wethouders. De VVD heeft in dit opzicht minder behoefte aan kaderstelling.
- Het college zit elke dinsdag bij elkaar, de fracties werken los van elkaar. De raad kent dus veel meer ruis in de onderlinge communicatie dan het college. De raad zal dus veel mondiger, krachtiger en dualistischer moeten opereren.

### Seton (CDA)

- Wat betreft de rol van de griffie, in reactie op de PvdA, is het CDA van mening dat een kwaliteitsverhoging in de ondersteuning een goed streven is, maar dat hiervoor geen extra personeel moet worden aangetrokken.

### Voorzitter

- Concludeert dat de commissie in grote lijnen akkoord is met het plan van aanpak. De raad heeft hiermee zichzelf ook werk opgeleverd. Het stuk zal, waar nodig aangepast naar aanleiding van deze commissievergadering, in september in de raad ter instemming liggen. De door Dhr. van der Wilt genoemde noodzakelijke urgentie is vooral een opdracht aan de individuele raadsfracties.

## B.2. Tussenrapportage Berenschot

### Burgemeester

- Roept in de herinnering dat er op drie vlakken wordt gewerkt. We praten over de raad, de dienst en het college. Het college moet anders werken om de raad beter in staat te stellen om te functioneren. Tijdens een eerste heisessie is de werkwijze van het college grondig geëvalueerd. Wanneer hier geen wijzigingen in plaatsvinden zal de ruimte voor de raad niet kunnen worden vergroot.
- De ruimte die het college de raad bied voor eerdere besluitvorming, de ruimte die wethouders het gehele college bieden en de ruimte die de diensten wethouders bieden zijn onderling verbonden schakels. Om in ieder van de afzonderlijke schakels wijzigingen aan te brengen moet het college zijn werkwijze veranderen. Hieraan is vrij veel tijd besteed. De discussie draaide onder andere over de invulling van allerlei overleggen, en over het creëren van meerwaarde voor deze bijeenkomsten. Wanneer kun je na een bijeenkomst stellen dat je iets aan je collega's hebt gehad, dat het geen tijdverlies was? Dit gaat over de tijdsbesteding van individuele wethouders, en het zijn principiële debatten waarin slagen zijn gemaakt.
- Verder is veel aandacht geschonken aan het sturen van het proces als geheel. Eens in de twee weken komt de stuurgroep bijeen om de voortgang bij RO/EZ te bespreken. Er is veel gesproken over de invulling van de directie bij de dienst. Er is een bijeenkomst gepland op 27 augustus.
- Tot slot de vraag hoe we van de tweede naar de volgende fase gaan. De raad heeft gesteld dat je moet kunnen meten hoe we van externen gebruikmaken binnen dit proces. Eind november moeten we hierover kunnen rapporteren naar de raad. Nog voor de kerst zullen we dus een keer om tafel moeten om te bekijken hoe de volgende fase eruit ziet. Op dat moment zal de raad dus moeten bepalen of de drie schakels van het verandertraject naar tevredenheid functioneren of hoe hiermee verder moet worden gegaan.

## Verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### **Van der Veen (Berenschot)**

- Wil de raad meenemen bij een paar zaken waar het RO/EZ gaat. Het is een tussenbalansje, aangezien de vakantieperiode ertussen zat. Toch is er veel gebeurd.
- Wat betreft de eigenrol van Dhr. van der Veen kan gesproken worden van drie rollen. Hij is directielid van RO/EZ met een eigen verantwoordingslijn naar het college. Hij levert een bijdrage aan het totale veranderproces en is verantwoordelijk voor de veranderaanpak bij de dienst. Deze drie rollen zijn in de praktijk te combineren. Het levert binnen de directie van RO/EZ stevige discussies, maar geen conflicten op.
- De veranderaanpak kent drie soorten activiteiten. Allereerst strategie en sturing van RO/EZ, de rol binnen de directie. Hiernaast de vijf speerpunten waar later op wordt teruggekomen. Tot slot de opdrachten die aan alle afdelingen zijn meegegeven voor de vakantie. Deze drie soorten activiteiten worden op de zeef gelegd van de staderaanpak. Hierdoor komen leermomenten boven drijven, die moeten leiden tot een borging.
- Een van de belangrijkste zaken bij RO/EZ is het zogenaamde 'afkijken'. Hieruit komt het instrument van de kritische meekijkers voort. Werknemers van andere diensten die, vanuit een soort management traineeship meekijken bij RO/EZ. Het gaat hier bijvoorbeeld om politieke sensitiviteit, waarbij onder andere de Plutolaan wordt bekeken.

### **Stoker (Berenschot)**

- Over de meekijkers is van belang de wijze waarop de meekijkers te werk gaan. Niet overmatig kritisch vanaf de zijlijn, maar met een veelkleurige bril, met respect. Centraal staat dat ze de 'waarom-vraag' stellen en meedenken over hoe het beter kan. Dit doen ze op verschillende manieren, door bij projecten samen met projectleiders mee te kijken en aanbevelingen te doen. Ze kijken echter ook mee op het niveau van het functioneren van college en het AMT en doen hier verslag van.
- Je brengt dus bij RO/EZ extra capaciteit binnen om verbetering te realiseren. Even belangrijk is het leerproces dat hier een gevolg van is. Het doel is een werkwijze te creëren waarmee je binnen de organisatie van elkaar kunt leren.

### **Van der Veen (Berenschot)**

- Inzoomend op de activiteiten, is er aan de afdelingen de opdracht te geven om mee te denken over veranderingen. Door middel van afdelingsplannen en een zorgvuldige afweging. Hierover wordt op 27 augustus gerapporteerd, doel is om afdelingen van elkaar te laten leren. Openheid zal de leuze zijn. De plannen zijn divers, van telefonische bereikbaarheid, tot opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, tot keuzemogelijkheden.
- Dhr. van der Veen constateert dat de dienst 'piept en kraakt'. De dienst staat onder druk als gevolg van de vele projecten in combinatie met het verandertraject. Dit is een aandachtspunt voor de gemeenteraad.
- Het gaat vooral om een vijftal speerpuntprojecten. Deze zijn inwonersparticipatie als uitwerking van het convenant, het primaire proces van de leerprojecten ondersteund door de meekijkers, bestuurlijke informatievoorziening, sturing en verantwoording en politieke sensitiviteit. De hele dienst moet hierdoor gaan mee vibreren. Dit zal de cultuurverandering handen en voeten moeten geven.

### **Seton (CDA)**

- Met betrekking tot de meekijkers mist Dhr. Seton de grootste groep meekijkers, de burgers in de stad. Hoe maken we aan de burgers zichtbaar wat binnen de dienst gebeurt? Wanneer wordt gesteld dat openheid de leuze is, is het dan een gek idee om meer mensen mee te laten kijken dan alleen de organisatie zelf?
- Met betrekking tot het leren van het verleden is het de vraag tegen welke meetlat je dit legt. Welke norm wordt hierbij gehanteerd om te bepalen wat goed ging en wat niet als het gaat om de cultuur?

### **Van der Veen (Berenschot)**

## Verslag raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Het is nog iets te vroeg om de stadjes nu te laten meekijken. Niet omdat het niet belangrijk is, maar omdat eerst intern openheid naar elkaar moet worden gegeven. Dit gaat puur over de manier van werken, niet de resultaten. Later zal dit wel gebeuren.
- Het normenkader wordt vooral gevormd door de staderaanpak. Dit wordt gevormd door kernwaarden die het normenkader vormen. We zijn nog op zoek naar dieperliggende, in de organisatie gelegen waarden. Een van de opdrachten is om kernachtig te formuleren waar het om gaat, samen met de dienst, in plaats van het te dicteren.
- Later in het proces is het mooi om, naar aanleiding van onder andere de meekijkers, transparanter te formuleren wat de einddoelen zijn. Dit zal cultuurschokken tot gevolg hebben. Het gaat om cultuurverandering.

### Burgemeester

- Het is een ingewikkeld proces. Je wilt binnen de eigen organisatie verregaande wijzigingen doorvoeren, we doen dat tegelijkertijd voor de stad. Een van de methoden is bijvoorbeeld de discussie over de tram. We bekijken enerzijds inhoudelijk wat we met de tram willen, en anderzijds bekijken we hoe we de stad hierbij willen betrekken. We leggen de stad varianten voor. Deze werkwijze zal hopelijk later als good practice te boek staan. Wanneer je een succesvolle formule vindt zal deze later standard practice worden.
- Binnen het college wordt naast inhoudelijk, ook binnen het dagelijks werk en de processen geprobeerd om te leren van het verleden en de werkwijze aan te passen.

### Antuma (SenS)

- In het plan van aanpak is een stevig punt gemaakt van talentontwikkeling. Zijn de meekijkers het enige middel hiertoe op dit moment?
- Met betrekking tot de opmerking van Dhr. van der Veen over de druk op de dienst, is deze van mening dat de gemeente teveel hooi op de vork heeft liggen op dit moment?

### Burgemeester

- Kort gezegd, verwijzend naar de laatste vraag, het is maar goed ook dat de dienst piept en kraakt. Het zou zorgelijk zijn als het een sinecure zou zijn.

### Dekker (wethouder)

- Wil hier een aanvulling op geven. Enerzijds heeft de burgemeester gelijk. Als het niet piept en kraakt betekent dit dat de organisatie in beweging is. Anderzijds, op het gebied van vervoersprojecten, lijkt het alsof alle grote projecten op hetzelfde moment tot uitvoering komen. Dit is grotendeels afhankelijk van externe factoren. Dit levert echter wel extra druk op. Hiermee zijn we wel hard aan de slag. Wij zijn hiermee als college druk bezig. Wellicht moeten we prioriteren. Het resultaat moet immers naar tevredenheid zijn.
- Op het gebied van talentontwikkeling zijn de meekijkers een eerste stap. Op korte termijn is er al veel ontwikkeld, en deze ervaringen worden op termijn als normaal aspect van onze personeelsontwikkeling geïntroduceerd.

### Schaaf (SP)

- Heeft Berenschot een idee hoe het eindresultaat aan de raad gepresenteerd wordt? Een pak papier of wellicht een uitgebreide mondelinge presentatie?

### Burgemeester

- Dat is nog niet besloten. De terugkoppeling is heel belangrijk, zowel intern als extern, maar er moet eerst worden bekeken wat de daadwerkelijke inhoud zal zijn.

### Seton (CDA)

- Terugkomend op het piepen en kraken was Dhr. Seton onder de indruk dat Berenschot juist suggereerde dat de combinatie van de grote projecten en de cultuurverandering tot druk op de dienst leidt. Je zou je dan kunnen afvragen of dit wel het juiste moment is om de

## Verslag raadscie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

cultuurverandering door te willen voeren. Heeft dit impact op de kwaliteit en snelheid van het proces?

### **De Vries (wethouder)**

- We zijn met open ogen dit proces ingestapt. Het is enerzijds goed dat het niet als makkelijk wordt ervaren. We zitten echter niet in de luxepositie dat we dit verandertraject nu kunnen laten lopen. Dat geldt evengoed voor andere zaken als de zuiderzeelijngelden en de gelden voor de zuidelijke ringweg. De kloof tussen de dienst en de raad moet echter gedicht worden. Dit moet zo snel mogelijk. Binnen één gemeente kan deze kloof niet blijven bestaan. We moeten de huidige kans niet laten lopen.

### **Seton (CDA)**

- Is echter bezorgd dat als gevolg van de vele andere projecten de kwaliteit en de snelheid van het veranderproces negatief worden beïnvloedt. Welke waarborg bouwt het college in om dit te voorkomen?

### **De Vries (wethouder)**

- Erkent de spanning. Juist de kwaliteit van de uitvoering staat echter ter discussie, en dat is precies wat we nu proberen te verbeteren. Er bestaat dus een tegenstrijdigheid in de zin van werkdruk en een zware last, maar niet tussen de werkdruk en de kwaliteit van het proces.

### **Voorzitter**

- Constateert dat de commissie tevreden is met de antwoorden en dat deze de eindevaluatie van de tweede fase tegemoet ziet.

### **C.1. Vaststelling LTA en lijst moties en toezeggingen**

*Worden ongewijzigd vastgesteld.*

### **C.2. Lijst van ingekomen stukken en stukken ter kennisname**

*Lijst wordt voor kennisgeving aangenomen.*

### **C.3. Vaststelling verslag 31 mei 2008**

*Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.*

# Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

GRIFFIE



## VERSLAG RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

CV nr: 08/02  
Datum: 20 augustus 2008  
Plaats: oude raadszaal  
Tijd: 13:00-15:00 uur

**aanwezig:** J.P.T. Klijnsma (voorzitter), J. Kinds (PvdA), F. Slors (PvdA), J. Schaaf (SP), J. Evenhuis (VVD), D. de Haan (GL), J. Seton (CDA), D. de Jong (CU), E. van der Wilt (D66), S. Antuma (S&S), Jacq. Wallage (burgemeester), F. de Vries (wethouder), C. Dekker (wethouder), J. van Schie (wethouder), D. Vrieling (griffier), F. van Leeuwen (cie. griffier), A. van der Veen (Berenschot), J. Stoker (Berenschot).

**m.k. afwezig:** B. de Boer (VVD), G. Spieker (St.P.).

### A.1. Mededelingen voorzitter/portefuillehouders

#### **Voorzitter**

De vergadering bestaat uit twee delen. Respectievelijk het Plan van Aanpak veranderagenda raad en de tussenstand van Berenschot. Voor beide delen is een uur beschikbaar en zal een nieuwe vergaderorde worden gehanteerd. Mevrouw De Boer is verhinderd.

### A.2. Vaststellen agenda

*Agenda wordt conform vastgesteld.*

### A.3. Conformstukken

#### Conformstuk A.1. Aanbevelingen collegebrieven

##### **Burgemeester**

- Wat betreft het eerste blok van de aanbevelingen neemt de burgemeester, ondanks zijn rol als voorzitter van de raad, een terughoudende positie in. Het is op dit moment primair iets van de raadsfracties. Later zal de burgemeester zich indien gewenst mengen in het debat.

##### **Kinds (PvdA)**

- Kinds heeft aan de griffie enkele opmerkingen opgestuurd met uitwerkingen in de praktijk van de voorstellen. Het verzoek is om deze mee te nemen in het vervolgtraject.

##### **Van der Wilt (D66)**

- Hoe zorgen we ervoor dat de aanbevelingen zoals die in dit stuk naar voren komen handen en voeten krijgen binnen de gehele breedte van de raad?

##### **Voorzitter**

- Wat betreft het laatste punt is het aan de raad om indien nodig actie te ondernemen.

*Het stuk wordt conform vastgesteld.*

## Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### A.4. Rondvraag

*Er zijn geen rondvragen.*

### B.1. Plan van aanpak veranderingagenda raad

#### **Voorzitter**

- Verwijst naar door hem verzonden mail met betrekking tot de vergaderorde. Deze cultuuromslag dient ook in de dagelijkse praktijk handen en voeten te krijgen. Zo ook bij de bespreking van dit agendapunt. De griffie heeft op basis van toegezonden commentaren van de raadsfracties thema's gegroepeerd en een oplossingsrichting aangedragen. Dit stuk is rondgedeeld. Het verzoek is om hierop te reageren en aan te geven wanneer een fractie het er niet mee eens is. Er wordt geen formele spreektijd gehanteerd. Er zijn drie thema's, respectievelijk *de raad aan de voorkant*, *burgerparticipatie*, en *action learning*, hiervoor is per thema 10 minuten gereserveerd. Tot slot is er een algemeen deel van een half uur voor overige opmerkingen.

#### Raad aan de voorkant

##### **Seton (CDA)**

- Het CDA kan zich vinden in het stuk waar het gaat om het vermijden van 'granieten procedures'. Niet alles hoeft in regels vastgelegd te worden. Per geval moet worden bezien wat de meest gunstige startpositie is.
- Of het college of de raad het initiatief neemt is geen 'of' vraag maar een 'en' vraag. Meestal doet het college dit, soms de raad.
- Een politiek debat zonder onderliggend stuk hoeft niet tot een vaag debat te leiden. Dat heeft de raad zelf in de hand. Soms is het handig om van tevoren een standpunt in te nemen, soms om eerst de inspraak af te wachten. Geen vaste afspraken dus.
- Vaker keuzemogelijkheden zijn welkom.

##### **Kinds (PvdA)**

- Kan zich vinden in de woorden van Dhr. Seton.
- De rol van het presidium moet wellicht heroverwogen worden. Is momenteel een sterk agendatechnisch orgaan, hierover wordt binnenkort met de commissievoorzitters gesproken. Wellicht zou het presidium veel meer een sturend orgaan moeten zijn in de zin dat het zaken op de agenda houdt in plaats van de agenda te bepalen. Dit graag meenemen bij de heisessies.
- Met betrekking tot de sterretjesonderwerpen gaat de PvdA er vanuit dat dit alleen werkt als je heel helder de kaders bepaalt. Er moeten niet teveel sterretjesonderwerpen komen, dit om de focus te bewaren. Hierbij dient per onderwerp goed te worden bezien hoe de raad aan de voorkant kan worden geplaatst.
- De PvdA is van mening dat de griffie een meer pregnante rol kan spelen op dit gebied door praktijken uit andere delen van het land te vergelijken en dit mee te nemen naar de heisessie.

##### **Schaaf (SP)**

- Heeft indruk dat Mevr. Kinds zich niet aan de vergaderorde houdt. Is het wel eens met de constatering dat de rol van het presidium vergroot moet worden. Deze moet echter niet inhoudelijk zijn om de sfeer van achterkamertjes buiten de openbaarheid te voorkomen. Met betrekking tot de sterretjesdossiers is hij het eens met de insteek, maar roept wederom op tot een beperkte inzet en het voorkomen van een inhoudelijk debat buiten de openbaarheid.

##### **Seton (CDA)**

- Is het eens met de constatering dat het presidium geen inhoudelijke rol moet krijgen maar vraagt zich af wie dit voorstelt.

##### **Schaaf (SP)**

## Gewijzigd verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Bij een verregaande omschrijving van sterretjesdossiers en structurering van de agenda is het lastig te omzeilen dat discussies een inhoudelijk karakter krijgen.
- Of het college of de raad de voorzet van een discussie moet geven is de SP eenduidig. Het college moet de voorzet geven. Het is aan het college om een aanzet te geven en een aanpak voor te stellen, en het is vervolgens aan de raad om te bepalen of hij verder kaderstellend wil opereren. Dit hangt sterk samen met burgerparticipatie. Binnen bijvoorbeeld wijkvernieuwing moet de raad bepalen of hijzelf of de burgers kaderstellend zouden moeten opereren.

### Kinds (PvdA)

- Sluit Dhr. Schaaf uit dat de raad op enig moment kaderstellend kan opereren of zelf het gesprek met de stad aan kan gaan? Moet altijd alles vanuit het college komen?

### Schaaf (SP)

- Nee, het college heeft echter waar het gaat om grote dossiers de primaire contacten met de stad om de raad te informeren.

### Antuma (SenS)

- Met betrekking tot het laatste punt is Dhr. Antuma van mening dat de raad zeer goed in staat is om, met ondersteuning vanuit de griffie, een eigen historisch bewustzijn te ontwikkelen en daarbinnen eigen prioriteiten en aandachtsvlakken aan te wijzen.
- Met betrekking tot het presidium moeten we een actieve rol pakken, en lering trekken van best practices elders.
- Met betrekking tot meerdere keuzemogelijkheden aanbieden aan de raad pleit Student en Stad hier al langer voor. Het is belangrijk om niet alleen meerde keuzes, maar de ook de consequenties van de verschillende opties helder in kaart te brengen.
- Wat betreft het spanningsveld tussen vroege besluitvorming en het maatschappelijk middenveld is er geen tegenstelling. Door heldere keuzes te maken en kaders te stellen, en indien nodig bereid te zijn van mening te veranderen wordt slechts de transparantie en geloofwaardigheid bevorderd.

### De Haan (GL)

- Raad vaker aan de voorkant hoeft niet tot vage stellingname te leiden. Maar al zou dit wel zo zijn, laat het maar gebeuren, het zal bij sommige fracties wellicht een gebrek aan visie aan het licht brengen.
- Dhr. de Haan is teleurgesteld in de stellingname van de SP dat het college altijd het voortouw zou moeten nemen. Ook de raad is zeer goed in staat om signalen vanuit de maatschappij op te vangen en hier politiek werk van te maken.

### Schaaf (SP)

- Heeft het idee dat een karikatuur wordt gemaakt van zijn woordvoering. Wanneer echter complexe thema's voorliggen is het aan het college om veel eerder dan nu gebeurt de problemen en mogelijke oplossingen in kaart te brengen en de raad een keuze te bieden. Dit is een verantwoordelijkheid die je niet weg moet nemen bij het college, anders zie je misschien dingen over het hoofd en wordt je in een positie gedwongen waarin je alsnog in een heel laat stadium besluiten kunt nemen. De verantwoordelijkheid van de raad sluit de verantwoordelijkheid van het college niet uit.

### De Haan (GL)

- Met betrekking tot het agenderen via het presidium en de gemaakte opmerkingen dat dit niet te inhoudelijk zou moeten worden moet wellicht meer worden gekeken naar de rol van raadscommissies en de behandeling van de LTA. Dit is een veel logischere plek voor specialistische onderwerpen, waar ook de woordvoerders aanwezig zijn. De LTA is naar de achterkant van de agenda verschoven omdat er teveel over gepraat werd, wellicht moeten we toch weer overwegen om deze naar voren te halen omdat er nu eigenlijk te weinig over wordt gesproken.



## Gewijzigd verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### **De Jong (CU)**

- Wat betreft de raad aan de voorkant is het wellicht goed om na de behandeling van de voorjaarsnota en wellicht de begroting om naderhand de thema's die aan de orde zijn geweest te evalueren en te bepalen waar het komende jaar een thema van wordt gemaakt. Er kan prioriteit worden gegeven aan thema's, met een tijdsplan erbij dat bepaalt wanneer zaken worden besproken.
- Eens met Dhr. de Haan wat betreft de positie van de LTA op de agenda van raadscommissies.
- Ook eens met de constatering dat de raad zelf zeer goed in staat is om te agenderen.

### **Evenhuis (VVD)**

- De VVD is een voorstander van het naar voren halen van de raad. Het automatisme van de raad is juist zich naar achteren te laten plaatsen. Inspraak is hierin van belang. Een voorbeeld hiervan is de voorbereiding op commissievergaderingen. Insprekers hebben vaak het gevoel tegen een muur aan te praten, aangezien iedereen zijn woordvoering al kort heeft gesloten met zijn fractie op maandagavond. Om deze reden is de VVD een voorstander van hoorzittingen.
- Het is moeilijk uit te leggen waarom het, als gevolg van integrale afweging, vaak erg lang duurt voordat er een besluit wordt genomen over een initiatief. Zowel initiatieven vanuit de raad als vanuit de samenleving.
- Er zijn veel maatregelen getroffen om het politieke debat te verbeteren. Deze maatregelen hebben echter lang niet allemaal bijgedragen aan een beter debat. Dit stuk is een uitstekende aanzet, maar we moeten het nu om gaan zetten naar concrete handelingen.
- De raad zal erg zijn best moeten doen om zaken naar voren te halen. De relatieve onervarenheid van de raad kan hierbij een nadeel zijn.

### **Van der Wilt (D66)**

- D66 kan zich goed vinden in het concept plan van aanpak. Het is goed dat de driehoek van Berenschot is uitgebreid naar een vierhoek, waarin ook de burgers en de stad een positie hebben gekregen.

### **Voorzitter**

- Concludeert dat de commissie op hoofdlijnen akkoord is, met toevoeging van een aantal aanvullingen. Deze aanvullingen zullen naar aanleiding van deze vergadering en de geplande heisessie worden toegevoegd aan het plan van aanpak. Verdere discussie over dit thema zal daar plaatsvinden.

### **Burgerparticipatie**

#### **Van der Wilt (D66)**

- Wanneer we gaan spreken over burgerparticipatie moeten we het hebben over de doelen van burgerparticipatie. Dat kan zijn om burgers te informeren maar ook om draagvlak te creëren. Het kan ook zijn om aan co-productie te gaan doen. We hebben te vaak zelf niet helder op het netvlies gehad wat we met burgerparticipatie willen. Hier moeten we het tijdens de heisessie over hebben.
- Verder is de rol van de raad als instituut van belang. De raad moet als instituut sterk staan, om de gelegenheid te hebben om aan de voorkant van het proces onze rol te pakken. Hierbij moet de diversiteit van de raad in acht worden genomen. Dhr. van der Wilt is blij met de steun van de PvdA wat dit betreft. Dit zal lastig zijn, maar moet continu op ons netvlies staan.
- Het valt D66 op dat het, in dit plan van aanpak, lastig is om tot concrete aanbevelingen te komen. Er komen heisessies, we gaan action learnen, maar de uitkomst is nog niet benoemd. D66 heeft gepoogd bij te dragen aan deze discussie door een paar experimenten aan te dragen. Niet omdat er gesleuteld moet worden aan de vigerende procedures, niet omdat alles in graniet vast moet komen te liggen, maar omdat we de resultaten willen verankeren in de praktijk. Een van de manieren om dit te bereiken is door ruimte te geven aan het experiment.

## Gewijzigd verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Experimenten waaraan D66 denkt zijn bijvoorbeeld het burgerinitiatief, co-productie waar het gaat om burgerparticipatie, de wiki als informatievoorziening. Vraagt zich af of andere fracties ruimte willen geven aan zulk soort experimenten.

### Seton (CDA)

- Kan zich voor een groot deel vinden in wat D66 zegt. Experimenteren is een goed idee, maar er zullen meer politiek inhoudelijke verschillen van mening ontstaan. Het burgerinitiatief bijvoorbeeld is al twee keer door de raad afgewezen. Staat wel open voor andere manieren.

### Van der Wilt (D66)

- Het gaat Dhr. van der Wilt niet sec om het burgerinitiatief. Het gaat hem om manieren van werken die de raad de afgelopen jaren heeft gehanteerd, die aantoonbaar tot een kloof hebben geleid tussen burger en politiek. D66 wil hier door middel van experimenten slagen maken.

### Seton (CDA)

- Zoals gezegd kan Dhr. Seton in grote lijnen met D66 mee gaan. Zo ook hierin.
- Burgerparticipatie heeft veel te maken met ruimtelijke ordening. Wethouder De Vries heeft in de raadscommissie Ruimte en Wonen gezegd dat wanneer we de inspraak echt willen veranderen, we de inspraakverordening moeten aanpassen. Dit lijkt Dhr. Seton een handschoen die de raad moet oppakken en wellicht iets dat we bij een heisessie mee moeten nemen. Dit zal ons helpen om concreet te worden, hetgeen van belang is in de richting van de burgers voor wie we het allemaal doen.

### De Jong (CU)

- We hebben veel al geregeld. Deze zaken zouden eigenlijk alleen meer vorm moeten krijgen. Een voorbeeld is het convenant met de wijkorganisaties, dat al jaren succesvol wordt toegepast in Hoogkerk. Het gaat dus om een betere invulling van het bestaande instrumentarium van burgerparticipatie. Wanneer dit lukt kunnen we over twee jaar tevreden zijn. Wat is immers mooier dan een initiatief dat door een fractie wordt opgepakt en afkomstig is vanuit de maatschappij?
- Of we iedere burger altijd overal bij aan tafel zouden moeten hebben is iets waar de ChristenUnie aan twijfelt. Belangrijk is dat degenen die door besluiten persoonlijk worden geraakt het gevoel hebben dat ze gehoord worden. Dhr. de Jong herkent zich niet in de stelling dat inspraak tijdens commissievergaderingen is als praten tegen een muur, zoals Dhr. Evenhuis dat stelde. De ChristenUnie overweegt elk besluit zorgvuldig, en dit kan in de praktijk betekenen dat inspraak niet tot andere overwegingen leidt.

### De Haan (GL)

- Er wordt in dit stuk vanuit gegaan dat er een heisessie moet worden georganiseerd over burgerparticipatie. Over dit onderwerp zijn kasten vol boeken geschreven, recentelijk de nota 'vertrouwen in de buurt' over is verschenen en een convenant over is ondertekend. GroenLinks mist dit gegeven een beetje in het voorliggende stuk en in de bijdragen van andere fracties. Dhr. de Haan sluit zich aan bij Dhr. de Jong dat het bestaande instrumentarium moet worden geoptimaliseerd. Het is onzin te verwachten dat meningsverschillen tussen burgers en de raad of fracties onderling compleet kunnen worden weggenomen.

### Schaaf (SP)

- Laten we niet de discussie hier alvast voeren. Sluit zich verder aan bij GroenLinks en de ChristenUnie.
- Bij het lezen van de tekst bekwam het gevoel dat burgerparticipatie wordt gereduceerd tot inspraak. Inspraak zit als instrument vaak achterin de cyclus van besluitvorming. Denkende aan het initiatiefvoorstel van de SP en de situatie in Hoogkerk moet het doel juist zijn om bewoners zo vroeg mogelijk te betrekken bij besluitvorming.

## Gewijzigd verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- De SP is aan de ene kant van mening dat experimenteren zin heeft. Groningen kent bijvoorbeeld minder open planprocessen dan andere steden. Aan de andere kant moeten we de instrumenten die we al wel hebben niet negeren.

### **De Jong (CU)**

- Is van mening dat de SP een erg smalle definitie van het begrip inspraak hanteert. Kijk bijvoorbeeld naar het proces rondom de besluitvorming over de tram waarbij burgers heel vroeg worden betrokken. Dit is toch ook inspraak?

### **Schaaf (SP)**

- We zijn het eens dat inspraak ook breed gedefinieerd kan worden. De SP wil echter waarschuwen voor een te smalle definitie, burgers moeten juist vroeg in het proces worden betrokken.

### **Evenhuis (VVD)**

- Inspraak dient vroegtijdig te zijn en burgers moeten het gevoel hebben dat er naar ze wordt geluisterd en dat ze invloed hebben op de inhoud van besluiten.
- Wat in Groningen niet vaak genoeg voorkomt is dat het college aan de raad meerdere alternatieven worden voorgelegd waaruit de raad, mede op basis van inspraak, een keuze kan maken. Hiermee honoreer je de mondige burger.

### **Kinds (PvdA)**

- De PvdA is ook van mening dat het goed is dat er nog eens over burgerparticipatie wordt gesproken. Is het eens met de SP dat het belangrijk is te bespreken wanneer er sprake is van vroegtijdige input vanuit burgers en wanneer van inspraak achteraf. Is het echter ook eens met GroenLinks en de ChristenUnie dat het wiel niet opnieuw moet worden uitgevonden. Dit proces moet geen kaasstolp worden.
- Er zijn een aantal dilemma's. Belangen zijn divers, dit kan leiden tot bezwaren op genomen besluiten, waar de raad nu eenmaal verantwoordelijk voor is in deze stad. Wij wegen belangen en inspraak, maar 'de burger' bestaat niet. Niet iedereen zal dus altijd tevreden kunnen zijn. De raad moet deelbelangen afwegen en het belang van de stad voorop stellen.

### **Antuma (SenS)**

- Staat niet negatief tegenover vernieuwen of experimenteren. Er is wel behoefte aan genoeg kritieke massa. Student en Stad heeft weinig behoefte aan middelen die eigenlijk in de praktijk geen meerwaarde hebben en louter voor de bühne bestaan.
- Kan zich aansluiten bij de opmerkingen van GroenLinks en de ChristenUnie, met dien verstande dat bij met name het convenant met de wijkorganisaties in de praktijk nog moet blijken hoe de uitvoering verloopt. We moeten dit een kans geven om zich te bewijzen. Het is nu, en waarschijnlijk tijdens de heisessie ook nog, te vroeg om hier conclusies aan te verbinden.

### **Voorzitter**

- Concludeert dat de raad gebruik wil maken van expertise, zoals die bestaat in rapporten en andere steden. De raad wil de huidige praktijk hierbij aan de orde stellen.

### **Action Learning**

#### **Voorzitter**

- Wat betreft dit voorstel, om door middel van onderzoek en interviews de griffie een beeld te laten schetsen stel ik voor om, gezien het feit dat hier al eerder over is gesproken, akkoord te gaan met de gesuggereerde aanpak en naar het algemene deel door te gaan. Kan de commissie hiermee akkoord gaan?

### **Seton (CDA)**

## Gewijzigd verslag raadsclie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Kan akkoord gaan maar heeft een vraag. De onderste regel, waarin wordt gevraagd waarom fracties niet gedaan krijgen wat ze willen tijdens een begrotingsraad snapt Dhr. Seton niet.

### **Kinds (PvdA)**

- Is afkomstig uit de inbreng van de PvdA. Hiermee wordt verwezen naar de besteding van de Stadsmeiergelden, en de geringe mate waarin de raad in staat blijkt om financieel wijzigingen aan te brengen in een begrotingsvoorstel van het college. Hierover wil de PvdA in het kader van 'raad aan de voorkant' een keer verder praten.

### **Voorzitter**

- Concludeert dat de commissie de griffie het onderzoek wil laten doen.

### **Algemeen deel**

#### **De Haan (GL)**

- Het stuk van de griffie spreekt over de wens van de raad om meer zichtbaar te worden. Hiervoor heeft de raad de media nodig. De Haan constateert dat in 2002 met de invoering van het dualisme is besloten om van drie dagen vergaderen (dinsdag, woensdag, donderdag) naar één dag vergaderen (woensdag) per week te gaan. Hiermee wordt het de pers niet gemakkelijker gemaakt omdat alle informatie op één dag in de krant moet komen. Hiernaast speelt mee dat het college op woensdag zijn wekelijkse persconferentie houdt. Hierbij komt 'nieuwe' informatie naar buiten, wat de druk op de media op woensdagavond en donderdag verder vergroot. We moeten hier eens over nadenken. Op een moment vergaderen is handig, maar komt de zichtbaarheid van de raad niet ten goede.

#### **Seton (CDA)**

- Wil graag meegaan in de gedachten van Dhr. de Haan. Er kleven voor en nadelen aan, maar wil hier graag verder over spreken.
- Wil hiernaast het punt van de verwevenheid van de veranderagenda's aandragen. Het veranderproces binnen de raad en het college lopen nu parallel. Het is echter begonnen als een motie van wantrouwen jegens het college. Bovendien heeft de raad een positie boven het college, dus je kunt niet praten over twee nevenschikte processen. Uiteindelijk bepaalt de raad of het college het goed heeft gedaan.
- Het is belangrijk dat we zichtbaar maken waar we mee bezig zijn. Deze transparantie en urgentie is er nu niet, je ziet of leest er als burger niets over. Dit hoort er deels bij, maar het is zo'n politiek proces dat we het naar buiten moeten brengen. Dhr. Seton heeft geen panklare oplossingen, het voorstel noemt de mogelijkheid van een website, maar we moeten eens goed over dit dilemma nadenken.

#### **Van der Wilt (D66)**

- Wil zich bij Dhr. Seton aansluiten wat betreft het laatste. Ziet dat probleem echter ook binnen de raad zelf. Heeft het gevoel dat de cultuurverandering leeft binnen deze commissie, maar dat het nog niet landt binnen de gehele raad. Spreekt hier zijn zorgen over uit. De raad moet meedoen en aan zichzelf durven sleutelen. Naast communicatie richting de stad is communicatie richting de raad zelf dus ook van belang.

#### **Kinds (PvdA)**

- Sluit zich hierbij aan. Het moet geen kaasstolpproject worden. Er moeten afspraken worden gemaakt maar vooral ook goede overdrachtsdocumenten komen. Over anderhalf jaar zitten we immers met een totaal andere raad. Als we niet oppassen kunnen we compleet overnieuw beginnen. We moeten borgen wat we bereiken.
- De PvdA is van mening dat de griffie de raad aan de voorkant van het proces gaat ondersteunen. Meer nog dan nu het geval is. Dus minder control en meer ondersteuning bij de kaderstellende taak. Hierbij moeten best practices van elders worden meegenomen.

## Gewijzigd verslag raadsce. Cultuurverandering 20 augustus 2008

- Wat betreft de informatievraag en –voorziening, lijkt het de PvdA een goed plan om het rekenkamerrapport over het parkeerbeleid te laten bekijken door de werkgroep informatievoorziening.

### Evenhuis (VVD)

- Niet B&W, zoals het stuk stelt, is verantwoordelijk voor het stimuleren van het politieke debat, maar de raad.
- In het verleden was er een monistische raad met dualistische fracties, nu is er wellicht sprake van een dualistische raad met meer monistische fracties.
- ‘De raad’ bestaat net zo min als ‘de burger’. Wanneer we spreken over kaderstelling is er zo ook verschil tussen coalitie- en oppositiepartijen. Dit is mede het gevolg van het feit dat coalitiepartijen zich reeds profileren via hun eigen wethouders. De VVD heeft in dit opzicht minder behoefte aan kaderstelling.
- Het college zit elke dinsdag bij elkaar, de fracties werken los van elkaar. De raad kent dus veel meer ruis in de onderlinge communicatie dan het college. De raad zal dus veel mondiger, krachtiger en dualistischer moeten opereren.

### Seton (CDA)

- Wat betreft de rol van de griffie, in reactie op de PvdA, is het CDA van mening dat een kwaliteitsverhoging in de ondersteuning een goed streven is, maar dat hiervoor geen extra personeel moet worden aangetrokken.

### Voorzitter

- Concludeert dat de commissie in grote lijnen akkoord is met het plan van aanpak. De raad heeft hiermee zichzelf ook werk opgeleverd. Het stuk zal, waar nodig aangepast naar aanleiding van deze commissievergadering, in september in de raad ter instemming liggen. De door Dhr. van der Wilt genoemde noodzakelijke urgentie is vooral een opdracht aan de individuele raadsfracties.

## **B.2. Tussenrapportage Berenschot**

### Burgemeester

- Roept in de herinnering dat er op drie vlakken wordt gewerkt. We praten over de raad, de dienst en het college. Het college moet anders werken om de raad beter in staat te stellen om te functioneren. Tijdens een eerste heisessie is de werkwijze van het college grondig geëvalueerd. Wanneer hier geen wijzigingen in plaatsvinden zal de ruimte voor de raad niet kunnen worden vergroot.
- De ruimte die het college de raad bied voor eerdere besluitvorming, de ruimte die wethouders het gehele college bieden en de ruimte die de diensten wethouders bieden zijn onderling verbonden schakels. Om in ieder van de afzonderlijke schakels wijzigingen aan te brengen moet het college zijn werkwijze veranderen. Hieraan is vrij veel tijd besteed. De discussie draaide onder andere over de invulling van allerlei overleggen, en over het creëren van meerwaarde voor deze bijeenkomsten. Wanneer kun je na een bijeenkomst stellen dat je iets aan je collega's hebt gehad, dat het geen tijdverlies was? Dit gaat over de tijdsbesteding van individuele wethouders, en het zijn principiële debatten waarin slagen zijn gemaakt.
- Verder is veel aandacht geschonken aan het sturen van het proces als geheel. Eens in de twee weken komt de stuurgroep bijeen om de voortgang bij RO/EZ te bespreken. Er is veel gesproken over de invulling van vacatures in het directieteam bij de dienst. Er is een bijeenkomst gepland op 27 augustus.
- Tot slot de vraag hoe we van de tweede naar de volgende fase gaan. De raad heeft gesteld dat je moet kunnen meten hoe we van externen gebruikmaken binnen dit proces. Eind november moeten we hierover kunnen rapporteren naar de raad. Nog voor de kerst zullen we dus een keer om tafel moeten om te bekijken hoe de volgende fase eruit ziet. Op dat moment zal de raad dus moeten bepalen of de drie schakels van het verandertraject naar tevredenheid functioneren of hoe hiermee verder moet worden gegaan.

## Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### Van der Veen (Berenschot)

- Wil de raad meenemen bij een paar zaken waar het RO/EZ gaat. Het is een tussenbalansje, aangezien de vakantieperiode ertussen zat. Toch is er veel gebeurt.
- Wat betreft de eigenrol van Dhr. van der Veen kan gesproken worden van drie rollen. Hij is directielid van RO/EZ met een eigen verantwoordingslijn naar het college. Hij levert een bijdrage aan het totale veranderproces en is verantwoordelijk voor de veranderaanpak bij de dienst. Deze drie rollen zijn in de praktijk te combineren. Het levert binnen de directie van RO/EZ stevige discussies, maar geen conflicten op.
- De veranderaanpak kent drie soorten activiteiten. Allereerst strategie en sturing van RO/EZ, de rol binnen de directie. Hiernaast de vijf speerpunten waar later op wordt teruggekomen. Tot slot de opdrachten die aan alle afdelingen zijn meegegeven voor de vakantie. Deze drie soorten activiteiten worden op de zeeft gelegd van de stadjeaanpak. Hierdoor komen leermomenten boven drijven, die moeten leiden tot een borging.
- Een van de belangrijkste zaken bij RO/EZ is het zogenaamde 'afkijken'. Hieruit komt het instrument van de kritische meekijkers voort. Werknemers van andere diensten die, vanuit een soort management traineeship meekijken bij RO/EZ. Het gaat hier bijvoorbeeld om politieke sensitiviteit, waarbij onder andere de Plutolaan wordt bekeken.

### Stoker (Berenschot)

- Over de meekijkers is van belang de wijze waarop de meekijkers te werk gaan. Niet overmatig kritisch vanaf de zijlijn, maar met een veelkleurige bril, met respect. Centraal staat dat ze de 'waarom-vraag' stellen en meedenken over hoe het beter kan. Dit doen ze op verschillende manieren, door bij projecten samen met projectleiders mee te kijken en aanbevelingen te doen. Ze kijken echter ook mee op het niveau van het functioneren van college en het AMT en doen hier verslag van.
- Je brengt dus bij RO/EZ extra capaciteit binnen om verbetering te realiseren. Even belangrijk is het leerproces dat hier een gevolg van is. Het doel is een werkwijze te creëren waarmee je binnen de organisatie van elkaar kunt leren.

### Van der Veen (Berenschot)

- Inzoomend op de activiteiten, is er aan de afdelingen de opdracht te geven om mee te denken over veranderingen. Door middel van afdelingsplannen en een zorgvuldige afweging. Hierover wordt op 27 augustus gerapporteerd, doel is om afdelingen van elkaar te laten leren. Openheid zal de leuze zijn. De plannen zijn divers, van telefonische bereikbaarheid, tot opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, tot keuzemogelijkheden.
- Dhr. van der Veen constateert dat de dienst 'piept en kraakt'. De dienst staat onder druk als gevolg van de vele projecten in combinatie met het verandertraject. Dit is een aandachtspunt voor de gemeenteraad.
- Het gaat vooral om een vijftal speerpuntprojecten. Deze zijn inwonersparticipatie als uitwerking van het convenant, het primaire proces van de leerprojecten ondersteund door de meekijkers, bestuurlijke informatievoorziening, sturing en verantwoording en politieke sensitiviteit. De hele dienst moet hierdoor gaan mee vibreren. Dit zal de cultuurverandering handen en voeten moeten geven.

### Seton (CDA)

- Met betrekking tot de meekijkers mist Dhr. Seton de grootste groep meekijkers, de burgers in de stad. Hoe maken we aan de burgers zichtbaar wat binnen de dienst gebeurt? Wanneer wordt gesteld dat openheid de leuze is, is het dan een gek idee om meer mensen mee te laten kijken dan alleen de organisatie zelf?
- Met betrekking tot het leren van het verleden is het de vraag tegen welke meetlat je dit legt. Welke norm wordt hierbij gehanteerd om te bepalen wat goed ging en wat niet als het gaat om de cultuur?

## Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

### Van der Veen (Berenschot)

- Het is nog iets te vroeg om de stadjes nu te laten meekijken. Niet omdat het niet belangrijk is, maar omdat eerst intern openheid naar elkaar moet worden gegeven. Dit gaat puur over de manier van werken, niet de resultaten. Later zal dit wel gebeuren.
- Het normenkader wordt vooral gevormd door de staderaanpak. Dit wordt gevormd door kernwaarden die het normenkader vormen. We zijn nog op zoek naar dieperliggende, in de organisatie gelegen waarden. Een van de opdrachten is om kernachtig te formuleren waar het om gaat, samen met de dienst, in plaats van het te dicteren.
- Later in het proces is het mooi om, naar aanleiding van onder andere de meekijkers, transparanter te formuleren wat de einddoelen zijn. Dit zal cultuurschokken tot gevolg hebben. Het gaat om cultuurverandering.

### Burgemeester

- Het is een ingewikkeld proces. Je wilt binnen de eigen organisatie verregaande wijzigingen doorvoeren, we doen dat tegelijkertijd voor de stad. Een van de methoden is bijvoorbeeld de discussie over de tram. We bekijken enerzijds inhoudelijk wat we met de tram willen, en anderzijds bekijken we hoe we de stad hierbij willen betrekken. We leggen de stad varianten voor. Deze werkwijze zal hopelijk later als good practice te boek staan. Wanneer je een succesvolle formule vindt zal deze later standard practice worden.
- Binnen het college wordt naast inhoudelijk, ook binnen het dagelijks werk en de processen geprobeerd om te leren van het verleden en de werkwijze aan te passen.

### Antuma (SenS)

- In het plan van aanpak is een stevig punt gemaakt van talentontwikkeling. Zijn de meekijkers het enige middel hiertoe op dit moment?
- Met betrekking tot de opmerking van Dhr. van der Veen over de druk op de dienst, is deze van mening dat de gemeente teveel hooi op de vork heeft liggen op dit moment?

### Burgemeester

- Kort gezegd, verwijzend naar de laatste vraag, het is maar goed ook dat de dienst piept en kraakt. Het zou zorgelijk zijn als het een sinecure zou zijn.

### Dekker (wethouder)

- Wil hier een aanvulling op geven. Enerzijds heeft de burgemeester gelijk. Als het niet piept en kraakt betekent dit dat de organisatie in beweging is. Anderzijds, op het gebied van vervoersprojecten, lijkt het alsof alle grote projecten op hetzelfde moment tot uitvoering komen. Dit is grotendeels afhankelijk van externe factoren. Dit levert echter wel extra druk op. Hiermee zijn we wel hard aan de slag. Wij zijn hiermee als college druk bezig. Wellicht moeten we prioriteren. Het resultaat moet immers naar tevredenheid zijn.
- Op het gebied van talentontwikkeling zijn de meekijkers een eerste stap. Op korte termijn is er al veel ontwikkeld, en deze ervaringen worden op termijn als normaal aspect van onze personeelsontwikkeling geïntroduceerd.

### Schaaf (SP)

- Heeft Berenschot een idee hoe het eindresultaat aan de raad gepresenteerd wordt? Een pak papier of wellicht een uitgebreide mondelinge presentatie?

### Burgemeester

- Dat is nog niet besloten. De terugkoppeling is heel belangrijk, zowel intern als extern, maar er moet eerst worden bekeken wat de daadwerkelijke inhoud zal zijn.

### Seton (CDA)

- Terugkomend op het piepen en kraken was Dhr. Seton onder de indruk dat Berenschot juist suggereerde dat de combinatie van de grote projecten en de cultuurverandering tot druk op de

## Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 20 augustus 2008

dienst leidt. Je zou je dan kunnen afvragen of dit wel het juiste moment is om de cultuurverandering door te willen voeren. Heeft dit impact op de kwaliteit en snelheid van het proces?

### **De Vries (wethouder)**

- We zijn met open ogen dit proces ingestapt. Het is enerzijds goed dat het niet als makkelijk wordt ervaren. We zitten echter niet in de luxepositie dat we dit verandertraject nu kunnen laten lopen. Dat geldt evengoed voor andere zaken als de zuiderzeelijngelden en de gelden voor de zuidelijke ringweg. De kloof tussen de dienst en de raad moet echter gedicht worden. Dit moet zo snel mogelijk. Binnen één gemeente kan deze kloof niet blijven bestaan. We moeten de huidige kans niet laten lopen.

### **Seton (CDA)**

- Is echter bezorgd dat als gevolg van de vele andere projecten de kwaliteit en de snelheid van het veranderproces negatief worden beïnvloedt. Welke waarborg bouwt het college in om dit te voorkomen?

### **De Vries (wethouder)**

- Erkent de spanning. Juist de kwaliteit van de uitvoering staat echter ter discussie, en dat is precies wat we nu proberen te verbeteren. Er bestaat dus een tegenstrijdigheid in de zin van werkdruk en een zware last, maar niet tussen de werkdruk en de kwaliteit van het proces.

### **Voorzitter**

- Constateert dat de commissie tevreden is met de antwoorden en dat deze de eindevaluatie van de tweede fase tegemoet ziet.

### **C.1. Vaststelling LTA en lijst moties en toezeggingen**

*Worden ongewijzigd vastgesteld.*

### **C.2. Lijst van ingekomen stukken en stukken ter kennisname**

*Lijst wordt voor kennisgeving aangenomen.*

### **C.3. Vaststelling verslag 31 mei 2008**

*Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.*





### Aanbevelingen collegebrieven Werkgroep Informatievoorziening

Op basis van een analyse van de collegebrieven in de maand maart heeft de werkgroep Informatievoorziening van de Raad een aantal aanbevelingen met betrekking tot collegebrieven.

#### De collegebrief als politiek middel

Informatie van het College moet de Raad in staat stellen om politiek te bedrijven. Het College faciliteert dit onder andere door Raadsleden relevante informatie te bieden door middel van collegebrieven. Voordat collegebrieven aan de Raad worden verstuurd moet het College zich afvragen wat de Raad ermee kan en wat de Raad eraan heeft. De insteek moet niet zijn: “we hebben informatie dus die delen we”. Er moet een onderscheid worden gemaakt tussen informatie die ‘nice to know’ en ‘need to know’ is. Collegebrieven moeten in principe informatie bevatten die de Raad in staat stelt om politiek te bedrijven. Verder gebeurt het te vaak dat het college van mening is dat wanneer informatie door middel van een brief aan de Raad is gemeld, deze akkoord is wanneer niemand reageert. Raadsleden nemen collegebrieven echter ter kennis aan, een mededeling in een brief staat dus niet gelijk aan besluitvorming.

- *Collegebrieven moeten de Raad in staat stellen om politiek te bedrijven.*
- *Collegebrieven zijn geen passieve vorm van besluitvorming. Relevante beslissingen moeten in Raads- of commissievergaderingen worden genomen.*

#### De informatie in een collegebrief

Het moet voor Raadsleden inzichtelijk worden gemaakt wat voor informatie een collegebrief bevat. Een collegebrief kan een uitnodiging bevatten, als begeleiding bij een nota gebruikt worden en procedurele of inhoudelijke informatie bevatten. Het is belangrijk dat het College al in de koptekst van de brief aangeeft wat voor informatie er in staat, en dat procedurele van inhoudelijke informatie wordt gescheiden. Raadsleden moeten beter in staat worden gesteld om te selecteren welke brieven ze politiek willen gebruiken.

- *Collegebrieven moeten duidelijk aangeven wat voor type informatie ze bevatten.*
- *Inhoudelijke informatie moet zoveel mogelijk van procedurele informatie worden gescheiden.*

#### Inhoudelijke collegebrieven

Het komt te vaak voor dat een collegebrief een grote hoeveelheid informatie bevat. Wanneer een collegebrief informatie bevat over een onderwerp dat geagendeerd staat voor de raad of op de LTA staat, is het beter deze te verwerken tot een discussienota en direct te agenderen. De informatie wordt zo direct besproken in de relevante commissie en kan niet door de Raad worden gemist. Doordat fracties zich voorbereiden op de Raad en eigen initiatieven ontwikkelen op basis van de LTA biedt inhoudelijke informatie in een collegebrief minder ruimte voor eigen initiatief.

- *Collegebrieven over onderwerpen van de LTA moeten worden omgezet in discussienota's en toegevoegd worden aan de Raads- en commissieagenda.*
- *Waar mogelijk moet de inhoud van collegebrieven danwel discussienota's zo vroeg mogelijk op de LTA staan.*

## Raadsvoorstel - Aanbevelingen collegebrieven Werkgroep Informatievoorziening

### Procedurele collegebrieven

Het komt regelmatig voor dat collegebrieven worden gebruikt om te melden dat er vertraging is opgelopen in een bepaald proces of in de aanlevering van een nota. Wanneer het gaat om de vertraging van een nota of raadsbesluit dat op de LTA staat is het beter om de betreffende commissie hiervan op de hoogte te stellen door middel van een wethoudersbrief bij de LTA te voegen waarin mutaties in de LTA worden verklaard. De vertraging kan dan desgewenst in de commissievergadering worden besproken. Als het gaat om politiek sensitieve informatie of onderwerpen buiten de LTA om moet altijd duidelijk worden vermeld waarom deze vertraagd zijn; of dit bijvoorbeeld komt door ziekte of overmacht.

- *Collegebrieven met informatie over vertraging van stukken op de LTA zijn overbodig. Deze kunnen worden vervangen door een maandelijks wethoudersbrief met uitleg over veranderingen van de LTA in commissievergaderingen.*
- *Als collegebrieven melding maken van vertraging buiten de LTA om moeten ze worden voorzien van een toelichting.*

### Lange collegebrieven

Collegebrieven moeten zo kort en to-the-point mogelijk zijn en geen overbodige informatie bevatten. Door geen overbodige ballast op te nemen in een collegebrief is de kans groter dat Raadsleden de kern van de brief meekrijgen. Wanneer een collegebrief toch langer is dan anderhalf kantje of door overmacht een combinatie van procedurele en inhoudelijke informatie bevat moet deze worden voorzien van een duidelijke kop- en staarttekst. Het komt te vaak voor dat halverwege een brief van vijf kantjes inhoudelijke informatie staat terwijl de brief puur procedureel lijkt. Het moet raadsleden bij het lezen van de eerste alinea duidelijk zijn wat er in de brief staat en waarom dit relevant is. Ook komt het vaak voor dat begeleidende brieven bij toegezonden nota's langer zijn dan noodzakelijk. Er staat dan een samenvatting van de nota in de brief. Dit is in feite overbodige informatie. Een korte aanbiedingsbrief, met hooguit een samenvatting van de belangrijkste bevindingen van maximaal één kantje volstaat. Er worden ook vaak stukken die regelmatig terugkeren op de agenda als collegebrief verstuurd. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld de rapportage sleutelprojecten. Dit zijn eigenlijk geen collegebrieven. Een directe agendering in de commissie met mogelijk een bijgevoegde aanbiedingsbrief volstaat.

- *Collegebrieven moeten zo kort en duidelijk mogelijk zijn, in principe anderhalf tot twee kantjes, en zo min mogelijk overbodige informatie bevatten.*
- *Bij lange collegebrieven moet na het lezen van de eerste alinea duidelijk zijn wat de inhoud en relevantie van de hele brief is.*
- *Aanbiedingsbrieven moeten geen overbodige informatie bevatten en maximaal een kantje lang zijn.*
- *Regelmatig terugkerende documenten zoals de sleutelprojecten zijn geen collegebrieven en moeten direct in de commissie worden geagendeerd.*

### Tot slot

Het is aan het College om de juiste informatie op het juiste moment aan te leveren om Raadsleden in staat te stellen om politiek te bedrijven. Het is echter aan Raadsleden om vaker dan nu gebeurt het politieke middel van de collegebrief actief te benutten. Fracties laten te vaak politiek relevante brieven klakkeloos passeren. De Raad moet wat dit betreft de hand in eigen boezem steken.

# Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

GRIFFIE



## CONCEPT PLAN VAN AANPAK VERANDERAGENDA RAAD

### Aanleiding

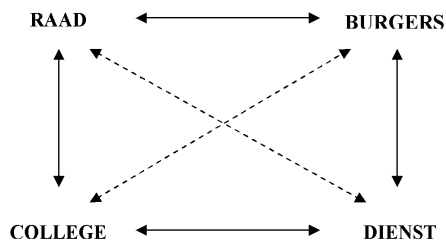
Op 21 mei heeft de commissie Cultuurverandering ingestemd met het in het Plan van Aanpak van Berenschot voorgestelde traject van cultuurverandering. Het plan omvat de werkprogramma's voor het college en de dienst RO/EZ. De raad is niet verantwoordelijk voor het veranderproces binnen dienst of college. Binnen deze trajecten heeft de raad een kaderstellende en controlerende rol. De raad heeft echter een eigen verandertraject. De raad is volledig verantwoordelijk voor invulling van, besluitvorming over en uitvoering van dit eigen verandertraject. Deze nota heeft tot doel om op hoofdlijnen te schetsen hoe dit traject vormgegeven zal worden en welke componenten daarbij centraal zullen staan.

De opzet van dit document is als volgt. Het eerste deel bevat een algemene beschouwing waarin wordt aangegeven hoe de verschillende aspecten van het veranderproces samenhangen en binnen welke context deze gezien dienen te worden. Het tweede deel is een lijst met concrete actie- of aandachtspunten, die binnen nu en het volgende zomerreces uitgevoerd zullen worden. De daadwerkelijke aanpak van de veranderagenda van de raad ligt dus besloten binnen de actiepunten, niet binnen het eerste deel van dit Plan van Aanpak. Aangezien het verandertraject van de raad voornamelijk een proces van de raad zelf is, dient ook de raad zelf keuzes te maken die zullen leiden tot meer of minder concrete aanbevelingen en veranderde werkwijzen. Evenals de conclusies zal ook de borging van de resultaten een inzet van niet alleen de griffie, maar ook raad, college en dienst vereisen. Cultuurverandering is immers geen proces van korte klappen of absolute blauwdrukken. Wel zal het komende jaar effectief moeten worden benut om de noodzakelijke veranderingen in beeld te brengen.

### Algemeen beeld en verwevenheid Plan van Aanpak raad en college

Het kernprobleem binnen de gemeentelijke organisatie, althans zoals dit naar voren komt uit het onderzoek Europapark, is een achterhaalde bestuurscultuur met ingesleten gewoonten en procedures. Zoals uit het plan van aanpak van Berenschot blijkt is dit voor een deel te wijten aan sterk veranderde maatschappelijke omstandigheden. De raad zal zich minder moeten gaan richten op het evalueren van alleen de einduitkomst van besluitvorming, maar juist oog moeten hebben voor het besluitvormingsproces. Zoals gesteld ligt de verantwoordelijkheid voor het proces van cultuurverandering binnen de gemeentelijke organisatie bij het college. Om aansluiting te vinden bij deze veranderaanpak zal ook de raad zijn eigen werkwijze kritisch tegen het licht moeten houden.

Het college legt, conform het voorstel van Berenschot, in zijn plan van aanpak sterk de focus op het functioneren van de driehoek, zoals benoemd in het rapport van Klaassen. Voor de raad is het echter van belang dat er in wezen sprake is van een vierkant in plaats van een driehoek. De inwoners van de stad zijn immers een van de primaire contactorganen van de raad. Burgers hebben in de primaire lijn te maken met de dienst wanneer ze in contact komen met de gemeente. Het college communiceert plannen met burgers, maar voor klachten moeten burgers bij de dienst zijn. Wanneer ze hier bot vangen of een eigen initiatief op de politieke agenda willen plaatsen zullen ze echter bij de raad aankloppen. Raadsleden



## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

zijn immers de volksvertegenwoordigers van deze stad. Hiernaast zal uiteindelijk de raad eens per vier jaar worden afgerekend op het functioneren van de gehele gemeentelijke organisatie. Voor het verandertraject van de raad is het dus belangrijk om te spreken van een vierkant.

Zoals gesteld is het van groot belang binnen het functioneren van de gehele organisatie dat er maar één orgaan uiteindelijk electoraal verantwoordelijk kan worden gehouden voor het beleid van de gemeente. Uiteindelijk is het immers de raad die eens per vier jaar politiek wordt afgerekend; dat is de raad. Ditzelfde geldt voor het proces van cultuurverandering. Het is aan de raad om de kaders te stellen en het college te controleren op de werkwijze van de dienst, maar het is bovenal aan de raad om de rol op zich te nemen die hem electoraal gezien toekomt. De raad moet, als enige direct gekozen vertegenwoordiging in het gemeentebestuur, meer zichtbaar worden naar buiten toe en keuzes (durven) maken. Hiernaast speelt echter een ander belangrijk aspect. Het is voor de volksvertegenwoordigende rol van de raad cruciaal dat ook de inwoners van Groningen worden gehoord in besluitvormingsprocessen. De raad zal hier, als volksvertegenwoordigend orgaan op moeten toezien en het als integraal deel van zijn eigen cultuurverandering moeten beschouwen.

Een intrinsiek ander uitgangspunt van de raad ten opzichte van bijvoorbeeld het college en de diensten bij zijn cultuurveranderingsproces is dat 'de raad' in feite niet bestaat. De raad bestaat immers bij de gratie van zijn interne politieke verdeeldheid. Aangezien de raad van Groningen bestaat uit negen verschillende fracties, en deze verdeeld zijn in oppositie en coalitie, is het dan ook niet waarschijnlijk dat een ieder dezelfde opvattingen zal hebben over de juiste werkwijze van de raad of de gehele gemeentelijke organisatie. Dit plaatst de raad in een nadeelpositie ten opzichte van het college en de ambtelijke organisatie waar het gaat om het veranderen van de eigen werkwijzen. Een proces van cultuurverandering vraagt dan ook veel en blijvende inzet, en een breed gedragen maar toch zo scherp mogelijke accentuering van de mening van de raad. Het zal hierbij voornamelijk gaan om het accentueren van een gezamenlijk belang in gezamenlijk processen, meer dan uitkomsten. De raad heeft immers een gezamenlijk belang in zo duidelijk mogelijke processen.

De raad is voor zijn functioneren afhankelijk van de informatievoorziening vanuit het college. Het college heeft dus de taak om de raad te voorzien van relevante informatie op het juiste moment, teneinde de raad in staat te stellen om politiek te bedrijven. Dit is de actieve informatieplicht van het college. Hiernaast moet het college het politieke debat faciliteren. Stukken moeten op een dusdanige manier worden aangeleverd dat ze de politiek relevante discussiepunten duidelijk weergeven, en moeten op een moment worden ingebracht dat politiek debat mogelijk maakt. Dit is voor het functioneren van de raad van cruciaal belang en tevens een van de belangrijkste punten van het proces van cultuurverandering. Hieruit blijkt het belang van een goede afstemming tussen het verandertraject binnen college, diensten en raad. Binnen college en diensten moet de benodigde 'politieke sensitiviteit' worden ontwikkeld die raadsleden in staat stelt om het politieke debat te voeren. De raad moet echter ook de hand in eigen boezem steken en constateren dat met de geboden informatie lang niet altijd genoeg wordt gedaan. Mogelijkheden om kaderstellend op te treden worden hierdoor vaak niet benut.

Ook bij de raad moet dus de 'boel op orde' zijn. Ingesleten routines moeten kritisch onder de loep worden genomen en waar nodig door nieuwe werkwijzen worden vervangen. Het doel van dit werkprogramma is om de samenhang tussen de verschillende componenten van het raadswerk in beeld te brengen. Zodoende kan een 'kapstok' worden geboden waaraan concrete maatregelen op het gebied van processen, organisatievormen en instrumenten kunnen worden verbonden. Dit kunnen acties zijn die zich uitstrekken van de werkwijze van het individuele raadslid tot de vorm en organisatie van de stukkenstroom en de werkwijze van de griffie.

Het is tot slot zaak om het kind niet met het badwater weg te gooien. In het verleden is veel tijd en energie gestoken in de werkwijze van de raad. Zinnige adviezen van bijvoorbeeld de rekenkamercommissie, voorstellen als 'Minder en Beter' uit 2006 of adviezen van de werkgroep informatievoorziening moeten worden geborgd. De grootste valkuil binnen een cultuurveranderingsproces is om resultaten en aanbevelingen uit het verleden als verouderd te bestempelen en slechts nieuwe oplossingen aan te dragen. Borging gaat om het concretiseren van oude en nieuwe adviezen in concrete, nieuwe werkwijzen. Al deze punten moeten een plek krijgen binnen de veranderaanpak van de raad.

## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

### Vier pijlers

De veranderagenda van de raad zal zich moeten concentreren op vier onderling verbonden pijlers. Dit zijn respectievelijk de kaderstellende rol van de raad, de kwaliteit van het politieke debat, de informatievraag van de raad, en de raad ten opzichte van de burger. Deze pijlers zullen kort worden toegelicht en de onderlinge verbanden tussen de pijlers zullen worden aangegeven.

#### *Raad aan de voorkant van het politieke proces*

De raad wil kaderstellend opereren. Dit betekent dat de raad voorafgaand aan definitieve plan- en besluitvorming de mogelijkheid wil hebben om op hoofdlijnen de beleidskeuzes vorm te geven. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een definitieve opdracht van de raad aan het college alvorens tot uitwerking van een plan wordt overgegaan, of door middel van verschillende keuzes die het college de raad voorlegt. Dit kan worden gezien als de nauwe definitie van kaderstellend opereren. Een simpelere maar mogelijkere verdere stap is het basisidee dat de raad veel vaker dan nu het geval is zou moeten spreken over problemen in plaats van oplossingen. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat het niet mogelijk of zelfs wenselijk is om als raad altijd aan de voorkant van het proces te zitten. Gezocht zal moeten worden naar een accentuering van de mening van de raad van juist het type momenten waarop dit wel mogelijk en gewenst is. Hiervoor biedt de aanpak van 'action learning' uitstekende mogelijkheden.

Het is, zoals eerder gesteld, de taak van het college om proactief de raad deze mogelijkheden te bieden. Duidelijk is dat lang niet ieder plan of iedere nota zich leent voor een dussdanige aanpak. Er zal dus een *modus operandi* moeten worden gevonden die waar mogelijk de vormgeving van besluitvormingsprocessen bepaald. Door het eens te worden over de vorm van processen, de spelregels, wordt een kader geboden dat de raad niet alleen in staat stelt om te toetsen of door het college genoeg ruimte wordt geboden, maar ook of de raad zelf goed genoeg functioneert.

#### *De kwaliteit van het politieke debat*

Het gaat hierbij niet alleen over de debatvaardigheden van raadsleden en de helderheid waarmee het debat in de raadszaal wordt gevoerd, maar ook over de manier waarop gebruik gemaakt wordt van beschikbare informatie. Om tot een aansprekend en effectief politiek debat te komen, en zodoende de politiek te legitimeren tegenover de inwoners van de stad is een duidelijke stellingname cruciaal. Dit vereist discipline en reflectie van de zijde van de raad, maar ook heldere informatie vanuit het college. Tevens kunnen kaderstellende debatten op hoofdlijnen een uitstekend middel zijn om politieke overeenkomsten dan wel tegenstellingen te accentueren. Door middel van evaluaties en scholing alsmede de andere pijlers van dit plan van aanpak zal dit moeten worden bewerkstelligd.

#### *De informatievraag van de raad*

De raad moet helder in beeld krijgen welke informatie op welk moment gewenst en noodzakelijk is. Een overdaad aan informatie leidt tot een gebrekkige meningsvorming, te weinig of de verkeerde informatie leidt tot wantrouwen, en een verkeerde informatievraag leidt tot een verdraaid debat of een totaal gebrek aan debat. De raad moet het college concrete handreikingen doen over de aard van zijn informatievraag. Aan de andere kant is het van belang dat de politieke relevante informatie vanuit het college aan raadsleden wordt verstrekt. De raad werkt hierin echter niet passief. Ook vanuit de inwoners van de stad krijgt de raad allerlei informatie toegezonden, deze informatie stelt de raad niet alleen in staat om kaders te stellen maar ook om te controleren. Het inspringen op de actualiteit, zowel vanuit de inwoners van de stad als vanuit bijvoorbeeld wetgeving zijn hier intrinsiek onderdeel van. Belangrijk aspect binnen deze kwestie is dat de informatiebehoefte van de raad niet uniform is. Verschillende fracties zullen bij verschillende onderwerpen een verschillende behoefte aan informatie hebben. Het is van groot belang om te alle tijden de informatievraag van de raad als geheel zo specifiek mogelijk te formuleren. Ook hiervoor zullen kaders moeten worden geschapen, waarop in het actieplan nader wordt teruggekomen.

#### *De raad en de burgers van Groningen*

Zoals eerder gesteld is de beeldvorming over de kwaliteit, transparantie en betrouwbaarheid van de lokale politiek van groot belang. De raad zelf heeft hier veel invloed op. De beeldvorming wordt

## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

bepaald door zaken als de media, maar ook de raadsuitzendingen via internet. Er moet hiernaast echter worden gezocht naar middelen om de keuzes van de raad, in het kader van de bejegening van betrokkenen, zo transparant en inzichtelijk mogelijk te maken. Dit vereist wellicht andere kaderstellende procedures en een andere informatievraag. Een kanttekening bij het bovengestelde is dat de communicatie van de raad als geheel richting de burgers uiteraard grenzen heeft. Het is immers ook aan fracties zelf om contact met de achterban te onderhouden en zichzelf zichtbaar te maken. Er zal moeten worden gedefinieerd waar de gezamenlijke communicatie ophoudt en waar fracties het heft in eigen handen moeten nemen.

Belangrijk in het kader van bovenstaande pijlers is dat ze in zeer sterke mate een samenhangend geheel vormen. De verschillende pijlers zijn geen losstaande items die onafhankelijk van elkaar geanalyseerd kunnen worden. Dit betekent dat de onderlinge verhoudingen helder in beeld moeten worden gebracht en dat aanbevelingen die hier uit voortvloeien in het licht van het totaalplaatje van deze samenhang moeten worden gezien. Zo heeft bijvoorbeeld de manier waarop de raad omgaat met collegebrieven of in de media aangedragen items en de politieke agendering hiervan invloed op de kaderstellende rol van de raad en het vertrouwen van burgers in de politiek.

### De veranderaanpak

Bovenstaande tekst geeft slechts een overzicht van de wederzijdse beïnvloeding van verschillende facetten van het raadswerk. Zoals in de inleiding al gesteld is het van belang de veranderaanpak van de raad af te stemmen op die van het college om tot een optimaal resultaat te komen. Ieder - raad, college, dienst - gaat aan de slag, maar er blijft altijd een samenhang tussen het functioneren van de drie punten in de driehoek. De verbinding tussen raad, college en ambtelijk apparaat moet worden gemonitord. Dit verloopt uiteraard via de commissie Cultuurverandering, maar er zijn ook andere vormen te bedenken om deze samenwerking rond de veranderagenda's in te vullen. Berenschot doet het voorstel voor atelierbijeenkomsten of een gezamenlijke (leer)activiteit. Beide voorstellen zijn waardevol, en kunnen met andere werkwijzen worden aangevuld die gaandeweg het proces opkomen.

Belangrijk is dat lessen worden getrokken uit de praktijk. Het college spreekt van een aanpak op basis van action learning. De raad heeft inmiddels een eigen lijst met dossiers aangedragen uit zowel heden als verleden die kunnen dienen als testcase voor verbeteringen. Hiernaast moet de evaluatie van de behandeling van deze dossiers leiden tot een scherpere analyse van wat de raad wel en niet als positief waardeert. Niet alleen richting het college maar ook richting de raad zelf. Deze zittingen zullen noodzakelijkerwijs in beslotenheid plaatsvinden. De raad moet immers voorkomen dat een openbaar politiek debat over de inhoud en/of uitkomst van voorstellen de bespreking van het proces in de weg staat. Reflectie en blijvend evalueren zijn belangrijke middelen voor het hele veranderingsproces. Reflectie zowel binnen fracties, als hele raad tezamen en bij gelegenheid gezamenlijk met het college. Wat gaat goed, wat gaat minder goed en wat gaan we daar aan doen? Voor de hand liggend is dat de raad hierbij kiest voor de opzet die Berenschot voor het college voorstelt; die van de atelierbijeenkomsten. Belangrijk is dat er een scherpe analyse en concrete aanbevelingen voortkomen uit de bestudeerde cases, die op een duurzame manier bijdragen aan het functioneren van de raad. Wanneer bovengenoemde aanbevelingen uitkomsten zijn van een open interne discussie kunnen deze evenwel zeer goed in de openbaarheid worden vastgesteld. Goede resultaten moeten geborgd worden.

### Borging en concrete aanbevelingen

Het ombuigen van een cultuur en het vertrouwd raken met nieuwe werkwijzen vraagt tijd en inzet van alle betrokkenen. Echte winst wordt alleen behaald als de resultaten duurzaam zijn. Met betrekking tot sommige punten is het mogelijk om concreet de wensen van de raad vast te leggen en aanbevelingen te doen. Een voorbeeld hiervan zijn de aanbevelingen van de Werkgroep Informatievoorziening met betrekking tot collegebrieven. Het is echter onmogelijk om voor alle typen dossiers en informatiestromen dergelijke aanbevelingen op te stellen. Bovendien is het een illusie om te verwachten dat met een set aanbevelingen de praktijk ook automatisch mee verandert.

Het is uiteraard van belang dat aanbevelingen en bevindingen zo concreet en helder mogelijk worden gearticuleerd. Dit zal echter lang niet altijd mogelijk zijn. Van veel groter belang is het om als

## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

raad, maar ook als raad en college gezamenlijk blijvend aandacht te schenken aan het veranderproces. Door zelf de geuite wensen in de gaten te houden en elkaar te attenderen op afwijkingen hiervan is een duurzame cultuurverandering te bewerkstelligen. Dit vereist inzet van de raad, inzet van het college, inzet van de dienst maar ook inzet van de griffie. Om deze synergie en integratie te bewerkstelligen is het allereerst van belang dat de uitgangspunten helder zijn, maar ook dat de veranderagenda van de raad uiteindelijk wordt geïntegreerd in de veranderaanpak van het college. Hiernaast zal het college zorg dienen te dragen voor het land van de bevindingen binnen de ambtelijke organisatie.

### Tot slot

Hiermee is de cirkel echter nog niet rond. Zoals gesteld is het college verantwoordelijk voor het stimuleren van het politieke debat, de informatiestroom en het functioneren van de ambtelijke organisatie. Dit moet de raad controleren en dit moet zich uiteindelijk vertalen in heldere besluitvormingsprocessen en een goede omgang met de inwoners van deze stad en anderen. Het is echter aan de raad om hiernaast kritisch naar zichzelf te kijken, en geboden kansen te grijpen om zich als hoogste orgaan van de gemeente zichtbaar en kaderstellend op te stellen. Ook hier zullen zich dus aanbevelingen op moeten richten die uit een kritische zelfevaluatie voort moeten komen.

Een aantal concrete aanbevelingen zijn zoals al geconstateerd reeds in een eerder stadium gedaan. Deze zullen een plek moeten krijgen binnen het veranderproces. Een aantal aanbevelingen zijn al ontwikkeld maar behoeven nog instemming in de commissievergadering, zoals de aanbevelingen collegebrieven van de Werkgroep Informatievoorziening.

## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

### ONDERDELEN ACTIEPLAN CULTUURVERANDERING RAAD

Onderstaande actiepunten zijn zoals gezegd een eerste opzet. Het is heel goed mogelijk dat nieuwe actiepunten gaandeweg het proces opkomen of dat een bijsturing op bepaalde onderdelen noodzakelijk is. De actiepunten zijn onderverdeeld in vijf delen; te weten de raad aan de voorkant, informatievoorziening aan de raad, training en werkwijze raad, omgang met de inwoners van de stad en verdere bijsturing van het traject als geheel. Het laatste onderdeel bevat voornamelijk algemene aandachtspunten en de aard van de ondersteuning van de raad bij het proces van cultuurverandering vanuit de griffie.

#### Raad aan de voorkant

##### *Concrete aanbevelingen over werk- en besluitvormingsprocessen*

Voor verschillende soorten dossiers is het mogelijk om in algemene zin afspraken te maken over de momenten waarop de raad in staat wordt gesteld kaderstellend op te treden. Het is nadrukkelijk niet de insteek om tot een alomvattende blauwdruk te komen, maar het is wel de bedoeling om op basis van analyse van bepaalde dossiers uit het verleden en toekomstige dossiers te komen tot tenminste een analyse van de mogelijkheden om als raad een rol aan de voorkant van het proces te pakken.

Er zijn in principe twee paden die bewandeld zullen worden teneinde dit doel te bereiken. Allereerst zal de raad door middel van heimiddagen scherp voor ogen moeten krijgen wat de mogelijkheden zijn om kaderstellend te functioneren. Dit kan aan de hand van de analyse van oude dossiers en goed en bad practices. Het is echter geen proces van de korte adem. De raad zal continu de vinger aan de pols moeten houden teneinde de aanbevelingen te concretiseren en de resultaten om te zetten in procesmatige werkvormen en de borging hiervan. Ten tweede kan, op basis van een vergelijking met de werkwijze binnen andere gemeenten voorwerk worden gedaan door de griffie teneinde het debat binnen de raad te voeren en te sturen.

Een eerste heimiddag (of atelierbijeenkomst in de terminologie van Berenschot) over 'de raad aan de voorkant' zal in september plaatsvinden. Hiervoor zal Leendert Klaassen worden uitgenodigd en zal voorwerk worden gedaan door de griffie. Het doel van de bijeenkomst is om op basis van maximaal een tweetal dossiers uit het verleden en een algemene discussie aanbevelingen te formuleren die vervolgens in de commissievergadering van oktober kunnen worden besproken. Een eerste indicatie van de thematiek; het is belangrijk om te bespreken onder wat voor soort omstandigheden bijvoorbeeld een startnotitie gewenst is, op welk moment de raad een inspraakverslag of een consultatie van het veld wil bespreken, of er een keuzenotitie wordt voorgelegd, etc. Neemt de raad genoeg met een hoorzitting, of vereist hij een signalement van een bepaalde problematiek vanuit het college of de dienst alvorens door een van beide een plan van aanpak of nota wordt ontwikkeld? Dit soort punten bepalen in zeer sterke mate de kaderstellende efficiëntie van de Raad en behoren goed doorgesproken te worden.

##### *Aanbevelingen en verbetertraject Werkgroep Bestuurlijke Informatievoorziening*

De Werkgroep Bestuurlijke Informatievoorziening buigt zich over de vorm waarin de programmabegroting en de jaarrekening aan de raad worden gepresenteerd. De begroting van de Gemeente Groningen behoort tot de besten van Nederland. Dit betekent echter niet dat er hierdoor geen ruimte voor verbetering is, noch dat deze niet zou moeten worden nagestreefd. Het huidige doel van de Werkgroep is om te komen tot een 'politiek winkelen-begroting' die de raad in staat stelt om bij vaststelling zelf met budgetten te schuiven, en inzichtelijk te maken welke financiële consequenties het aannemen van een motie of amendement heeft op andere programmaonderdelen. Dit plaatst de raad in een meer kaderstellende rol waar het gaat om de financiën. De consequenties van beleidskeuzes worden financieel veel beter inzichtelijk gemaakt, dus de raad kan bewustere keuzes maken. De Werkgroep is momenteel bezig externe advisering over dit thema aan te trekken, verdere ontwikkelingen zullen via de commissies Financiën & Veiligheid en Cultuurverandering worden gemeld. Een belangrijk aandachtspunt de komende tijd zal zijn hoe een dergelijke begrotingsstijl het politieke debat zal beïnvloeden en hoe fracties in de praktijk met dergelijke mogelijkheden omgaan. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid training voor de raad vereisen.



## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

### *Aanbevelingen Rekenkamercommissie – doorvoering naar de praktijk*

Uit een eerder onderzoek van de griffie is gebleken dat lang niet alle aanbevelingen van de Rekenkamercommissie, hoewel aangenomen door de raad, in de praktijk navolging hebben gekregen. De griffie zal deze afspraken in beeld brengen en bezien hoe deze alsnog geïmplementeerd kunnen worden en geïntegreerd kunnen worden in de veranderagenda's van raad en college.

Bovengenoemde aanbevelingen dienen te zijn geïnventariseerd alvorens aan het eind van het traject het complete overzicht van de bevindingen wordt gepresenteerd of een volgende fase in het verandertraject wordt ingegaan.

### *Raad agenderen via presidium*

Een zeer belangrijk punt waar het gaat om de raad aan de voorkant is de agendering door de raad van punten die in besluitvormende of oriënterende zin spelen binnen respectievelijke de stad of het college. Agendering is een wezenlijk onderdeel van kaderstelling. Het presidium zal bij de bespreking veel vaker dan momenteel gebeurt de notulen van B&W moeten bekijken, en moeten bezien of deze onderwerpen bevatten die in aanmerking komen voor een oriënterende dan wel opiniërende bespreking in de relevante commissie. Dit kan bijvoorbeeld veel vaker dan momenteel gebeurt door middel van een signalement dat opiniërend wordt besproken. Wellicht is het van belang om de 'sterretjesdossiers' opnieuw in te voeren. Door slechts passief de stukkenstroom vanuit het college af te wachten doet de raad zijn eigen positie tekort. Ook door signalen vanuit de stad of eigen achterban te agenderen speelt de raad zijn kaderstellende rol. Bovendien is dit van belang voor de volksvertegenwoordigende rol van de raad.

Vanuit de griffie zal, in nauw overleg met de fractievoorzitters, een lijst van aanbevelingen worden opgesteld die bovengenoemde werkwijze moeten bevorderen.

### **Informatievraag raad**

#### *Aanbevelingen collegebrieven*

De aanbevelingen van de Werkgroep Informatievoorziening omtrent collegebrieven zijn inmiddels verwerkt tot een document met een aantal concrete aanbevelingen. Het primaire doel van de aanbevelingen is om de door het college geboden informatie in collegebrieven beter af te stemmen op de vraag en wensen van de raad. Indien de commissie hier in augustus mee instemt zal de borging van de aanbevelingen de hoofdrol gaan spelen. Om dit te bewerkstelligen wordt inmiddels door de Griffie een lijst van collegebrieven die wel of niet aan de aanbevelingen voldoen bijgehouden. De bevindingen van de griffie op dit gebied zullen, in overleg met de Werkgroep aan het college worden voorgelegd. Het doel is om geleidelijk de informatievoorziening in de vorm van collegebrieven af te stemmen op de informatievraag van de raad. Belangrijk is dat alleen het formuleren van aanbevelingen geen cultuuromslag betekent. Continue evaluatie en wederzijdse afstemming zijn van groot belang.

#### *Articuleren informatievraag raad – door werkgroep informatievoorziening*

De Werkgroep Informatievoorziening zal in september in gesprek gaan met het college om buiten de politieke inhoud om de informatievoorziening vanuit het college en de articulering van de informatievraag vanuit de raad te bespreken. Van deze bijeenkomst zal een verslag in de vorm van bevindingen en/of aanbevelingen worden gemaakt. Deze bevindingen kunnen vervolgens met de raad worden besproken in een tweede heimiddag die hoogstwaarschijnlijk in januari plaats zal vinden. Het is zeer goed mogelijk dat wederom Leendert Klaassen en ook Berenschot bij deze bijeenkomst zullen worden betrokken. Een logische opzet is om eerst als raad de informatievraag te articuleren en vervolgens samen met het college de gemene deler op te zoeken en tot beter gedefinieerde werkvormen te komen.

#### *Aanbevelingen opbouw en structuur raadsvoorstellen*

De bestuursdienst is inmiddels bezig om door middel van de nota 'Een goed besluit' aantal een aanbevelingen en een (gedeeltelijke) standaardopzet te ontwikkelen voor raadsvoorstellen en andere nota's. Het aantal aanwezige paragrafen is een voorbeeld van de punten die hierin worden meegenomen.

## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

Door de fractievoorzitters is geconstateerd dat raadsvoorstellen lang niet altijd zijn voorzien van een goede 'aanleidingsparagraaf'. Een dergelijke paragraaf zou standaard onderdeel uit moeten maken van ieder raadsvoorstel, en zou de raadsleden moeten voorzien van een beknopte voorgeschiedenis van de te nemen politieke keuzes. Wat is de aanleiding voor het schrijven van de nota, wat was de inhoud van een eventuele voorafgaande nota, welke omstandigheden zijn gewijzigd, welke nieuwe beleidskeuzes worden op basis hiervan gemaakt? Het doel is om niet alleen de voorgeschiedenis van een stuk inzichtelijk te maken, maar ook duidelijk aan te geven welke politieke keuzes van de raad eigenlijk worden verwacht. Het logische doel van een dergelijke standaardparagraaf waarmee ieder raadsvoorstel opent is om het politieke debat te articuleren en te sturen. Minder en beter dus.

Tot slot wordt er momenteel gewerkt aan een zogenaamde 'wiki' waarin raadsleden informatie wordt verschaft over de voortgang van het Open Source en Open Office project. Een wiki als voortgangsrapportage wordt hierin als pilot gebruikt, maar kan ook voor andere dossiers een aanvulling zijn op de bestaande middelen. Niet alleen richting raadsleden en ambtenaren, maar ook richting de stad. Na afronding van de pilot zal de griffie in samenspraak met de bestuursdienst verdere voorstellen ontwikkelen.

### Training en werkwijze raad

#### *Training debatvaardigheden*

Door de griffier en de burgemeester zullen een drietal cursussen worden verzorgd met betrekking tot algemene politieke vaardigheden die voor ieder raadslid onontbeerlijk zijn. Deze zullen op drie momenten in de maanden september tot en met november plaatsvinden.

Hoewel deze trainingen op dit moment voor ieder raadslid van toegevoegde waarde zijn, is het van groot belang om na te denken over de rol die dergelijke trainingen zouden moeten spelen bij een nieuwe raadsperiode met veel nieuwe raadsleden. Binnen het presidium of het fractievoorzitteroverleg zal moeten worden besproken of het wenselijk is om nieuwe raadsleden bijvoorbeeld direct, of juist na een half jaar of een jaar standaard dergelijke cursussen aan te bieden. Besluitvorming hierover binnen bovengenoemde gremia zal door de griffie worden voorbereid.

#### *Debatcyclus en opbouw grote debatten*

De raad is gebaat bij een ruime voorbereidingstijd teneinde debatten over belangrijke onderwerpen het beste tot uiting te laten komen. Het valt om deze reden te overwegen om een meer vaste structuur aan te brengen in de jaaragenda van de raad. Door bepaalde onderwerpen in vaste maanden te bespreken wordt de raad meer ruimte geboden voor zijn eigen voorbereiding. De raad wordt beter in staat gesteld om zelf voorbereidende werkbezoeken, hoorzittingen of expertmeetings te organiseren.

Gedurende grote debatten zelf valt ook te discussiëren over de opbouw in spreekronden en de lengte van bijvoorbeeld de eerste en tweede termijn bij behandeling van de begroting of jaarrekening. Over dit en bovenstaand punt zullen de meningen uiteenlopen, maar ze verdienen het wel om gedurende een derde heimdag door de gehele raad besproken te worden. Deze derde heimdag zal ergens in het voorjaar worden gepland. Aanbevelingen zullen op basis hiervan worden geformuleerd door de griffie en in de commissie Cultuurverandering worden besproken.

#### *Bindendheid moties*

Moties en amendementen zijn de enige formele middelen die de raad ter beschikking staan om raadsvoorstellen te wijzigen. Het is daarom van belang dat het glashelder is dat het college moties ten alle tijden dient uit te voeren, tenzij dit onoverkomelijke bezwaren oplevert. Moties die bijvoorbeeld tijdens een voorjaarsdebat worden aangenomen dienen simpelweg uitgevoerd te worden binnen de begroting. De lijst met aangenomen moties is geen wensenlijstje, het zijn besluiten van het hoogste besluitvormende orgaan van de gemeente. Dit is geen nieuw beleid maar een voorstel tot bekrachtiging van geldende afspraken.

## Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad

### Omgang met de inwoners van de stad

#### *Participatie binnen besluitvorming*

Binnen het besluitvormingsproces is het niet alleen van groot belang dat de raad een meer prominente rol aan de voorkant van het besluitvormingsproces krijgt, maar ook dat de inwoners van de stad op een gedegen manier betrokken worden bij besluitvormingsprocessen die hen aangaan. Dit dient door het college te worden georganiseerd, maar de raad dient te controleren of dit in voldoende mate is gebeurd.

Om participatie daadwerkelijk mogelijk te maken voor brede groepen van de bevolking dienen niet alleen wijkraden en buurtverenigingen actief te worden benaderd, maar is een bredere aanpak noodzakelijk. Dit betekent informatie over planvorming via een centrale website, op laag niveau, beschikbaar en begrijpbaar te maken voor de gehele bevolking van Groningen. Alleen een dergelijke informatievoorziening richting de stad zal optimale participatie en inspraak tot gevolg hebben, welke de besluitvorming in de raad zal verbeteren.

Het is zaak om niet alleen inhoudelijk duidelijkheid te scheppen over de plannen waarover inwoners hun mening wordt gevraagd. Ook de procedures voor inspraak en participatie moeten helder zijn. Dit is belangrijk voor de controlerende rol van de raad. Deze moet immers kunnen toezien op het correct betrekken van de burgers bij besluitvorming.

De commissie verzoekt het college om in samenwerking met de raad, diensten en de griffie de mogelijkheden te verkennen om de informatievoorziening en participatieprocessen richting inwoners van de stad te verbeteren.

#### *Uitzending raads- en commissievergaderingen*

Het contact van individuele fracties met de inwoners van de stad is de aangelegenheid van fracties zelf. De gezamenlijke vergaderingen van de raad en commissies zullen allen via internet te volgen moeten zijn. Inmiddels is tijdens het fractievoorzittersoverleg, en bekrachtigd tijdens het voorjaarsdebat geld vrijgemaakt om ook de oude raadszaal te voorzien van een camerasysteem.

### Verder onderzoek – totaalvisie

Na het uitvoeren van bovenstaande actiepunten zullen de besluiten en werkwijzen worden samengevoegd in een enkel document dat als leidraad kan dienen voor het raadswerk. Niet in de zin dat het document de gehele werkwijze zal voorschrijven, maar in de zin dat duidelijk zal worden gemaakt wat de gedachte achter bepaalde veranderingen is. Het zal aan de raad zelf, ondersteund door de griffie, zijn om een blijvende cultuurverandering aan zijn kant te bewerkstelligen. Dit vereist continue aandacht. Er zal ook een manier moeten worden gevonden om deze blijvende evaluatie buiten de politieke inhoud om vorm te geven. Wellicht is een meer uitgesproken rol van het fractievoorzittersoverleg wat dit betreft een goed middel.

Hiernaast zal het verandertraject van de raad, voor wat betreft de raakvlakken met het verandertraject van college en diensten, aan moeten sluiten op de bevindingen en aanbevelingen van Berenschot zoals deze zijn verwerkt in het verandertraject van het college. De griffie zal hier, na afronding van de tweede fase van het verandertraject van het college, in november gesprekken over voeren met het college en Berenschot.

Ook de rol van de griffie binnen het proces van cultuurverandering zal moeten worden bezien. Is de raad bijvoorbeeld van mening dat de griffie 'opleggers' zou moeten produceren bij raadsstukken of is inhoudelijke advisering niet aan de orde? Betekent dit vervolgens dat de griffie stukken van het college eerder zou moeten ontvangen voordat deze worden verzonden aan commissieleden? Dergelijke besluiten zullen in goed overleg met de fractie- en commissievoorzitters moeten worden genomen.

Tot slot zal de komende anderhalf jaar gezocht moeten worden naar een manier om de resultaten van het proces van cultuurverandering waarvan de urgentie op dit moment wordt gevoeld binnen zowel diensten als college en raad over te dragen op de raad en het college in nieuwe samenstelling na de verkiezingen in maart 2010. De resultaten van het verandertraject mogen niet vervagen, naar de achtergrond verschuiven of met het badwater worden weggegooid wanneer de

## **Raadsvoorstel - Plan van Aanpak veranderagenda Raad**

nieuwe raadsperiode ingaat. Het is een gezamenlijke opdracht aan alle betrokken partijen om hier aan het einde van het verandertraject oplossingen voor te vinden en afspraken over te maken.

Gelet op het voorstaande stellen wij u voor te besluiten:

- I. Het Plan van Aanpak Veranderagenda Raad vast te stellen.

## Raadsvoorstel - Voortgangsrapportage

**Onderwerp:** agenda bijzondere raadscommissie Cultuurverandering  
*Toelichting op de agenda: uitvoering veranderagenda*

Voor de vakantieperiode zijn door de verandermanager veel ontwikkelingen in gang gezet bij de dienst Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken. Ook op andere plaatsen is de uitvoering van het plan van aanpak gestart. De adviseurs van Berenschot zullen in de bijzondere raadscommissie Cultuurverandering een mondelinge toelichting geven op de stand van zaken en de voortgang. In die presentatie gaan zij onder andere in op het werken met het concept *action learning*. Van de zijde van het college zal ook een mondelinge toelichting worden gegeven, waarbij meer zal worden ingegaan op de sturing van het veranderproces en op onderdelen van de veranderagenda waarbij het college zelf is betrokken.

In oktober van dit jaar vindt de evaluatie van het verandertraject fase 2 plaats. Hierover ontvangt u een schriftelijke rapportage. Bij de evaluatie zal worden aangegeven tot welke concrete veranderingen in (organisatie)structuren, (werk)processen en instrumenten de aanpak heeft geleid, hoe die veranderingen worden geborgd en ook hoe de vervolgaanpak in fase 3 er uit moet zien.

08 augustus 2008  
L.J. Bosdijk,  
Loco gemeentesecretaris