

Voorlopige agenda van de Raadscommissie Cultuurverandering van 19 november 2008

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

Datum: woensdag 19 november 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 raadsclie Cultuurverandering 19 november 2008](#) (pdf)

[Verslag raadsclie. Cultuurverandering 19 november 2008](#) (pdf)

[Gewijzigd verslag raadsclie. Cultuurverandering 19 november 2008](#) (pdf)

A.3. Rondvraag

B. B. INHOUDELIJK DEEL

B.1. Eindrapportage fase 2 Berenschot

- inclusief begeleidende collegebrief

[Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden](#) (pdf)

C. C. HUISHOUELIJK DEEL

C.1. Vaststelling LTA en lijst moties en toezeggingen

C.2. Lijst van ingekomen stukken

C.3. Vaststelling verslag 20 augustus 2008

Agenda raadsce Cultuurverandering 19 november 2008

RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

Agenda: CV nr. 03/08
Datum: woensdag 19 november 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. Rondvraag

B. INHOUDELIJK DEEL

- B.1. Eindrapportage fase 2 Berenschot
- inclusief begeleidende collegebrief

C. HUISHOUDELIJK DEEL

- C.1. Vaststelling LTA en lijst moties en toezeggingen
- C.2. Lijst van ingekomen stukken
- C.3. Vaststelling verslag 20 augustus 2008

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

GRIFFIE



VERSLAG RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

CV nr: 08/03
Datum: 19 november 2008
Plaats: oude raadszaal
Tijd: 13:00-15:00 uur

aanwezig: J.P.T. Klijsma (voorzitter), A. de Rooij (PvdA), J. Schaaf (SP), B. de Boer (VVD), D. de Haan (GL), J. Seton (CDA), E. van der Wilt (D66), S. Antuma (SenS), Jacq. Wallage (burgemeester), F. de Vries (wethouder), C. Dekker (wethouder), D. Vrieling (griffier), F. van Leeuwen (cie. griffier), A. van der Veen (Berenschot), J. Stoker (Berenschot).

m.k. afwezig: D. de Jong (CU), G. Spieker (St.P.).

A.1. Mededelingen voorzitter/portefuillehouders

Voorzitter

Dhr. De Jong moet zich helaas verontschuldigen, hij kon vandaag niet bij de vergadering aanwezig zijn.

A.2. Vaststellen agenda

Agenda wordt conform vastgesteld.

A.3. Rondvraag

Er zijn geen rondvragen.

B.1. Eindrapportage Berenschot fase 2 – inclusief begeleidende collegebrief

Voorzitter

- Ter bespreking ligt voor u het eindrapport van Berenschot over de tweede fase van het verandertraject, inclusief begeleidende collegebrief. Verder hebt u met de post een DVD met videoverslag van de Verandermarkt RO/EZ ontvangen. Het is aan de commissie om te beoordelen of het College zich aan zijn taak heeft gehouden. Tot slot, het stuk van Berenschot is, ondanks de afdruk op de kaft niet vertrouwelijk.

Van der Wilt (D66)

- Dank voor de voortgangsrapportage. Deze geeft een goed beeld van wat gedaan is. In een relatief korte periode is veel gedaan. D66 constateert dat de wil om te veranderen aanwezig is. D66 wil ingaan op twee zaken, te weten burgerparticipatie en de sturing van het veranderproces.
- Het is goed om te zien dat burgerparticipatie een van de speerpunten is. Het is goed dat er wordt gewerkt aan een handboek burgerparticipatie. D66 heeft eerder al gepleit voor het vastleggen van een duidelijk instrumentarium. Maatwerk is echter altijd van belang. D66 neemt graag de uitnodiging voor een masterclass aan. Er wordt echter nog sterk vanuit de organisatie gedacht. De participatieparagraaf is hier een voorbeeld van. Hoe wordt echter geborgd dat de politieke lijnen zoals die in de raad worden geventileerd samenkomen met de ambtelijke lijnen ten behoeve van de uitvoering?

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

- Met betrekking tot de sturing en borging uit D66 zijn zorgen over wie uiteindelijk de verandering trekt. Het college stelt terecht dat hij de verandering trekt, binnen het college staat echter zelf ook veel te veranderen. De leiding van het proces moet dus ook zelf veranderen. We hebben hierbij te maken met een politiek orgaan, dat zelf ook wisselt, en een burgemeester die op termijn vertrekt. Hoe ziet het college in dit kader de borging van bereikte resultaten richting een nieuw college voor zich? D66 is benieuwd hoe de andere partijen, inclusief het college zelf, hier in staan en stelt dat het aspect van de borging van een nieuwe werkwijze ook in de functieomschrijving van een volgende burgemeester zou moeten staan.

De Rooij (PvdA)

- Dank voor het heldere rapport en de aanbiedingsbrief. Ze maken goed duidelijk wat is gebeurd. Bij het lezen van het document vroeg Dhr. De Rooij zich af wie hier tegen kon zijn. Hij wacht de reactie van de oppositie af.
- Een tweede gedachte was de vraag of de constellatie RO/EZ, het systeem, veranderingen in de weg zou kunnen staan. We hebben er jaren geleden voor gekozen om bijvoorbeeld RO en EZ binnen een dienst te plaatsen. Zijn deze keuzes van jaren geleden nu nog wel zo logisch? Is hier naar gekeken, en zo nee, zou dit helpen?

Seton (CDA)

- Seton constateert dat De Rooij een structuurverandering bepleit. Berenschot constateert echter dat juist een cultuurverandering nodig is.

De Rooij (PvdA)

- Alle onderzoeken wijzen inderdaad uit dat een cultuuromslag nodig is. De PvdA vraagt zich echter af of de structuur niet mede debet is aan de cultuur. Dhr. De Rooij heeft geen idee of dit zo is, maar kan zich voorstellen dat de structuur op een gegeven moment cultuurverandering tegen gaat werken.

Seton (CDA)

- Dhr. Seton kan zich voorstellen dat een vraag om de structuur aan te passen het kwetsbare proces van cultuurverandering juist in de weg zal zitten. Het CDA is huiverig voor een onderzoek naar mogelijke structuurveranderingen, vanwege angst dat dit het cultuurveranderproces in de wielen zal rijden.

De Rooij (PvdA)

- Denkt dat Dhr. Seton gelijk heeft, en als de experts dit bevestigen trekt hij onmiddellijk zijn vraag in.
- Met betrekking tot de burgerparticipatie juicht de PvdA aandacht voor dit onderwerp toe. De raad heeft aangegeven in ieder geval waar het gaat om ruimtelijke ordeningsprojecten dit onderwerp te willen bediscussiëren. Binnen de hiërarchie van de gemeente, waarin de raad het hoogste orgaan is, zal de raad zich in dit kader rekenschap moeten geven van de productieve dan wel contraproductieve werking van zijn uitspraken.

Seton (CDA)

- Had na het lezen van de aanbiedingsbrief het gevoel: wat kun je hier nu mee? De bijgevoegde DVD over de Verandermarkt verduidelijkte echter veel. De DVD gaf een inzicht in de ervaring en beleving aan de andere zijde van het proces. Wat hem vooral bij is gebleven is de uitspraak van de directeur van de dienst dat je verandert als je urgentie voelt. Seton is blij dat deze boodschap van raad en college is overgekomen. Zonder urgentie kom je immers niet verder. Dhr. Seton zag verder een dienst die heel zelfbewust is. RO/EZ is van mening dat het kan veranderen, en dat ze dit zullen laten zien. Dit is een mening die past bij deze dienst. Eigenzinnig, maar niet eigenwijs. Kortom, een goede basis om op verder te bouwen.
- Dhr. Seton is het eens met de PvdA dat er veel over de organisatie staat geschreven. Ook wel wat over het college. Twee vragen hierover. Bij motie heeft het CDA gevraagd om inzicht in de wijze

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

waarop het college collegiaal bestuur vormgeeft. Dit staat niet in het stuk. Hoe staat het hiermee? Ten tweede, veranderende omstandigheden vragen om een nieuw politiek/bestuurlijk sturingsmodel. Welk sturingsmodel zijn we precies aan het ontwikkelen en hoe gaat het college hiermee om?

- Ook het CDA heeft participatie als speerpunt binnen het verandertraject. Hij ziet hier aanzetten voor, zelfs een notitie over sturingsinstrumenten van de raad. De raad kent deze nota echter niet, maar bepaalt wel de onderlinge verhoudingen. Hoe ziet de inhoud van deze notitie er precies uit? Kan de burgemeester hier meer over zeggen of toezeggen dat de commissie deze kan krijgen?
- Verder over participatie vraagt het CDA zich af hoe het kan dat, in een geval als de Brugwachter, we enerzijds inspraak en betrokkenheid van bewoners bij besluitvormingsprocessen bepleiten in het traject van cultuurverandering, maar anderzijds in de praktijk dit niet toepassen op reeds gestarte projecten.
- Het CDA stelt dat de rol van de raad en het eigen veranderproces er in deze nota bekaaid vanaf komt. Er wordt momenteel weinig verbinding gelegd. Wel wordt een gezamenlijk atelier voorgesteld, maar was er niet meer gepland?
- Tot slot moeten de door het college gereserveerde middelen in lijn worden gebracht met het kostenoverzicht van Berenschot zelf. Het CDA is van mening dat het proces moet worden voortgezet.

Schaaf (SP)

- Het is duidelijk dat er hard en met enthousiasme aan de veranderagenda wordt gewerkt. Dit blijkt ook uit de meegezonden DVD.
- Het lijkt op basis van de documenten of er nauwelijks weerstanden tegen het veranderproces zijn. Dhr. Schaaf vraagt zich af of dit (niet persoonlijk maar naar karakterstijlen) zo is en wat voor conclusies hier aan verbonden worden. Schaaf is benieuwd of hier, naar de toekomst toe, in zijn algemeenheid iets over te zeggen is.
- Hoe worden de resultaten op langere termijn geborgd? Een traject zoals nu is ingezet roept veel enthousiasme op, en maakt het boeken van resultaten makkelijker. Borging op langere termijn is echter veel lastiger. Hoe wordt er in de praktijk vorm aan gegeven om niet alleen op korte termijn zo groot mogelijke resultaten te boeken maar deze ook voor de lange termijn zeker te stellen en wat voor concrete instrumenten worden hiervoor gebruikt?

Antuma (SenS)

- Student en Stad werd getroffen door de zinsnede dat ingesleten gewoonten worden aangepakt. Betekent dit nu een nieuwe slijtageslag gemeentebreed? Een slijtageslag is iets voor de lange adem, Antuma is daarom blij dat Berenschot concludeert dat er nog geen afscheid van Groningen moet worden genomen en dat hun inzet wordt voortgezet. Leren is immers iets anders dan stampen, we moeten ook over drie maanden nog kunnen profiteren van de dingen die we nu leren. De lessen die we nu trekken moeten voor de lange termijn wat opleveren.
- Met betrekking tot de vraag wie nu uiteindelijk probleemeigenaar is, is Student en Stad van mening dat dit zou moeten worden neergelegd bij het orgaan waar het meeste detailinzicht enerzijds, en het meeste overzicht anderzijds aanwezig is. Goed opschalen enerzijds en neerdalen anderzijds maken dit onontbeerlijk.
- Enerzijds heeft het college gesteld dat zij het initiatief nemen met betrekking tot de veranderagenda. Anderzijds wordt gesteld dat hij dit omarmt. Hiertussen zit echter een wereld van verschil. Het is zaak het draagvlak zo breed mogelijk te maken. Dit betekent ook dat de continuïteit zo groot mogelijk moet zijn. Waarom wordt het AMT dan niet als trekker van het proces aangemerkt zodat draagvlak voor de lange termijn is geborgd?

Van der Wilt (D66)

- Hoe plaatst Student en Stad, door de trekkersrol bij het AMT neer te leggen, de transparantie en openheid die dit proces nodig heeft? Het AMT is immers geen politiek orgaan.

Antuma (SenS)

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

- Antuma heeft het over het creëren van draagvlak. Bij de beoordeling van het orgaan dat de trekkersrol moet krijgen dient het gehele pallet, van het lagere ambtenarenkader, via het hogere kader, tot de politiek te worden bekeken. Het gaat om het meenemen van een zo breed mogelijke groep, zoals blijkt uit het onderzoek van Bonne Veenstra, de stagiair van de griffie.

Van der Wilt (D66)

- Een verandering is een top-down proces. Het AMT is niet de top.

Antuma (SenS)

- In de visie van Student en Stad moeten veranderingen breed worden gedragen en moet hier een soort vliegwieleffect uit ontstaan. De eerste stap is genomen, het gaat nu om het zetten van de vervolgstappen, waarbij het AMT als trekker van het verdere proces een grote rol kan spelen.
- Met betrekking tot de politieke sensitiviteit stelt Antuma dat het belangrijk is om mensen dichter bij elkaar te laten komen. Als je vraagt van je ambtenaren om politieke sensitiviteit te ontwikkelen moeten ze ook met je in contact kunnen komen. In dit kader is het vreemd dat bij de introductiemiddag van de gemeente voor nieuwe werknemers geen rol is weggelegd voor raadsleden. Waarom wordt bij het eerste contact dat ambtenaren hebben met de gemeente een schot geplaatst tussen college en raad?
- Met betrekking tot de opmerking van Dhr. Seton over het feit dat de raad er in de rapportage bekaaid vanaf komt stelt Antuma dat we als raad ook een eigen verandertraject hebben. Het is dus aan de raad zelf hier uitspraken over te doen, in plaats van passief langs de zijlijn te staan en te wachten tot anderen opmerkingen maken over ons functioneren. Wij zijn de raad, en wij willen iets veranderen, ook voor onszelf.
- Met betrekking tot de druk op 'de voorkant' moet het inderdaad niet zo zijn dat het bij wijze van spreken 'dringen aan de voorkant' wordt. Door middel van een open houding en het besef dat het af en toe gaandeweg het proces noodzakelijk is om het proces bij te sturen kan dit echter worden voorkomen. Er moet geen 'hakken in het zand' mentaliteit ontstaan. Hier moeten duidelijke afspraken over worden gemaakt.

De Haan (GL)

- Het college heeft bij de begroting hoog ingezet door de stellen dat het op de veranderagenda en participatie afgerekend kan worden. Deze uitspraak zal mee worden gewogen wanneer over een jaar de volgende begroting wordt besproken. Het rapport geeft een goede weergave van wat tot nu toe is gebeurd. Er is veel gedaan, er wordt geborgd en ook de urgentie wordt, blijkend uit de DVD gevoeld.
- GroenLinks is blij met de constatering dat de lessen van dit traject ook bruikbaar zijn bij andere diensten. De DVD en gedane constatering gaan echter wel heel sterk over de dienst RO/EZ.
- GroenLinks is benieuwd naar de sturingsnotitie van de raad en het handboek participatie. Met participatie gaat de raad zelf ook nog aan de slag door middel van een hoorzitting met bewonersorganisaties.
- Uit de stukken blijkt dat het proces veel belangrijker moet zijn. Communicatie hierbinnen is cruciaal. Goed contact met ambtenaren is daarvoor van doorslaggevend belang. Ook meerdere keuzemogelijkheden verwerken in voorstellen wordt van belang geacht.
- GroenLinks is tevens blij met de erkenning dat bepaalde zaken bij het Loket Bouwen en Wonen anders moeten. De politieke sensitiviteit is belangrijk, niet alleen de wensen van de klanten.
- De Haan hecht er waarde aan dat nog eens wordt gereflecteerd op de opmerking van de wethouder dat de dienst 'in de bouwstand' moet. Dit is in relatie tot de kredietcrisis, vennootschapsbelasting en de vogelaarwijken in een ander daglicht komen te staan. Alleen maar bouwen kan niet meer, daar moet de omgeving bij betrokken worden. Met betrekking tot bijvoorbeeld de Brugwachter heeft GroenLinks meerdere keren de wethouder verzocht het project opnieuw in de inspraak te doen. De wethouder heeft dit categorisch niet gedaan. GroenLinks betreurt in het licht van het verandertraject dat de problemen rond de Brugwachter niet verminderd maar vermeerderd zijn. Dit mag het college, en in het bijzonder wethouder De Vries, zich aantrekken.

Verslag raadsclie. Cultuurverandering 19 november 2008

Van der Wilt (D66)

- Als De Haan stelt dat 'de bouwstand' niet alles is, heeft hij hier vervolgens in het raadsdebat geen conclusies aan verbonden.

De Haan (GL)

- Wil Van der Wilt er aan herinneren dat tijdens de raadscommissie GroenLinks heeft gepleit voor het alsnog inbrengen in de inspraak van het bouwplan, maar dat hier geen meerderheid voor was. In de nasleep daarvan heeft GroenLinks besloten dan maar door te gaan met het plan.

Seton (CDA)

- Met betrekking tot het maken van keuzes, het CDA en D66 hebben in de raadsvergadering een amendement ingebracht met precies deze strekking. Toen heeft GroenLinks tegen gestemd.

De Haan (GL)

- Er is net uitgelegd op welk moment GroenLinks een andere optie heeft voorgelegd, en de raad niet mee kreeg. Daarna moest GroenLinks een nieuwe afweging maken. Bovendien had GroenLinks al in de raadscommissie inhoudelijk zijn standpunt aangegeven met betrekking tot de Brugwachter, waardoor een andere afweging in de raad moeilijk was. D66 heeft zich tijdens de commissievergadering alleen op het proces gericht. Het was in de ogen van De Haan aan het college om dit onderwerp, dat hoog op de veranderagenda staat, aan te passen op de veranderagenda. De Haan betreurt het dat dit niet gebeurd is.
- GroenLinks is akkoord met het voorstel voor een gezamenlijk atelier. Hij sluit zich aan bij Student en Stad dat Berenschot ook niet de opdracht had om het verandertraject voor de raad op te zetten. Het verwijt dat het niet genoeg in beeld komt moeten wij onszelf dus ook aanrekenen.

De Boer (VVD)

- Het rapport geeft een goed beeld van het proces, en geeft aan dat het overal terugkomt en een veelomvattend proces is. De VVD heeft vertrouwen in de aanpak. Voorbeelden als de Brugwachter waar het niet goed ging zullen altijd terugkomen. Anderzijds blijft bewonersparticipatie een hot item, dat naar de smaak van De Boer net iets te vaak terugkomt op de agenda. Een herhaling van de Europapark-affaire ziet De Boer echter niet gebeuren. Daar is dus zeker winst gemaakt.
- Met betrekking tot de relatie college-AMT vraagt de VVD zich af of, gezien vanuit de taak van beide organen, aandacht wordt besteed aan het laten landen van de bevindingen binnen andere diensten dan RO/EZ, waar toch een heel andere problematiek speelt.
- De VVD vraagt zich verder af waarom het blijkbaar zo moeilijk is om aan gekwalificeerd personeel te komen. Liggen we te decentraal, leggen we de lat te hoog? Er vindt nu een wisseling plaats op directieniveau. Is het een goed idee om hiervoor iemand van buiten aan te trekken?

Antuma (SenS)

- Uit het rapport van Berenschot blijkt dat we als gemeente moeten willen uitstralen dat we een hele goede werkgever zijn. Herkent De Boer zich hierin en hoe wil zij hier vorm aan geven?

De Boer (VVD)

- De Boer is van mening dat de gemeente een grote werkgever met duidelijke voordelen is binnen Noord-Nederland. Ze wil echter wel graag een reactie van het college of Berenschot op haar vraag. Ze kan moeilijk inschatten hoe moeilijk of makkelijk het aantrekken van extern personeel is.
- Met betrekking tot de bewonersparticipatie wordt gesteld dat we er nog nader op terugkomen. Een interessant thema is echter de rol van de gemeente bij projecten waar hij niet zelf uitvoerder

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

is of de grond uitgeeft. Waar de gemeente zelf uitvoert zijn er genoeg voorbeelden waar het wel goed gaat. Wanneer een externe partij met een plan komt is de participatie vaak veel minder goed geborgd. We moeten bekijken of we dit aspect ook in kunnen passen in de participatie.

- De VVD voelt de behoefte om als raad ook met de dienst van mening te wisselen over het verandertraject.

Gestelde vragen:

- *In hoeverre laat je staand beleid contrair zijn met de cultuurverandering (ic. de Brugwachter)?*
- *Hoe ziet de nota over sturingsinstrumenten van de raad er uit en kan de raad deze ontvangen?*
- *Hoe wordt collegiaal bestuur binnen het college vormgegeven?*
- *Wat voor sturingsinstrumenten worden ontwikkeld om de cultuurverandering op langere termijn te borgen?*
- *Hoe wordt de bewerkte culturomslag binnen het college naar een volgend college geborgd?*
- *Worden structuurveranderingen binnen RO/EZ onderzocht indien deze cultuurveranderingen negatief beïnvloeden?*
- *Moet de rol van de raad binnen het veranderproces en de eigen veranderaanpak niet prominenter naar voren komen binnen het veranderproces?*
- *Wordt de dekking van de kosten in lijn gebracht met de begrote uitgaven van Berenschot?*
- *Bestaat er ook weerstand tegen het veranderproces en hoe uit zich dit?*
- *Waarom wordt het AMT niet in plaats van het college als trekker van het veranderproces aangemerkt?*
- *Waarom is er geen rol weggelegd voor raadsleden bij de introductiemiddag voor nieuwe werknemers van de gemeente?*
- *Wat wordt er gedaan om de bevindingen van het veranderproces binnen RO/EZ ook binnen andere diensten te laten landen?*
- *Waarom komen we als gemeente zo moeilijk aan gekwalificeerd personeel, en is het een goed idee om iemand van buiten aan te trekken?*

Wallage (burgemeester)

- Is dankbaar voor de manier waarop de commissie heeft gekeken naar de rapportage en de grondtoon van de discussie.
- Op basis van de aangedragen zienswijzen van fracties over burgerparticipatie is Wallage bereid zich te verplichten te komen tot een aantal conclusies en mogelijke aanpassingen van werkwijzen waar het gaat om burgerparticipatie. Deze afspraken moeten binnen de hele organisatie neerslaan. Hierbij moet echter met twee dingen rekening worden gehouden. Allereerst moet worden gewaakt voor bureaucratisering. Daarnaast moeten afspraken, wanneer die worden gemaakt, zo worden geformuleerd dat ze ook daadwerkelijk nagekomen kunnen worden. Wallage zegt toe aan het eind van de volgende fase afspraken te willen maken en met kaders te willen komen die neer kunnen slaan binnen de gehele organisatie. Wallage wijst er tot slot op dat in de afspraken die zijn gemaakt met bewonersorganisaties (Convenant Wijkorganisaties) belangrijke scharnierpunten zitten voor dergelijke werkafspraken.
- Terugkijkend op de prioriteiten zoals die werden aangemerkt aan het begin van het proces valt op dat de werkwijze van het college zelf, de onderlinge contacten met het AMT en de manier waarop ambtenaren worden aangestuurd veel hoger op de agenda van het veranderproces staat dan aanvankelijk werd voorzien. Hieruit blijkt dat juist de manier waarop we dit proces organiseren van groot belang is.
- Met betrekking tot de borging van de nieuwe werkwijzen binnen het college en richting de organisatie stelt Wallage dat aan het einde van de rit de verschillende veranderingen hebben geleid tot nieuwe werkvormen. Deze moeten vervolgens worden vastgelegd, zodat aan borging voor de toekomst wordt gedaan.
- Met betrekking tot de vraag over structuur als belemmerende factor voor de cultuurverandering wordt gesteld dat wanneer blijkt de structuurvormen inderdaad belemmerend werken, deze zullen worden aangepakt. Mocht de opbouw van de organisatie belemmerend blijken voor het functioneren dan zal deze dus tegen het licht worden gehouden.

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

Van der Wilt (D66)

- Berenschot geeft in zijn rapportage hier en daar wel een hint dat dit het geval is. Zo is het combineren van een beheers- en een ontwikkelingstak binnen de dienst RO/EZ twee zeer verschillende onderdelen zijn binnen één dienst. Zijn dit dan onderwerpen waarnaar gekeken moet worden binnen een systeemverandering?

Wallage (burgemeester)

- Hierover zijn inderdaad uitspraken gedaan in het rapport Andersson. Daar is toen over besloten dat dit niet zomaar wordt doorgevoerd, maar duidelijk is dat er wel ooit een besluit over moet worden genomen. Berenschot is hiervan op de hoogte. Over de vorm waarop moet dan worden gediscussieerd, maar het verplicht ons in ieder geval op een bepaald moment die discussie te voeren.
- Met betrekking tot de opmerkingen over de DVD constateert Wallage dat het inderdaad moeilijk is om de spanningen, zienswijzen en het enthousiasme puur door middel van een brief over te brengen op de raad. Een ander voorbeeld van dit effect zijn de bijeenkomsten van college en AMT waar op hoog niveau en in grote openheid is gesproken over vormen van aansturing en contact. Hier werden discussies gevoerd die anders nooit aan de oppervlakte zouden zijn gekomen. Dit is moeilijk op papier te zetten, maar het vertrouwen in het proces wordt gesterkt door het feit dat iedereen, ook het college, individueel wordt aangesproken op zijn functioneren.
- In relatie tot de discussie over de Brugwachter haalt Wallage het voorbeeld van de Meester erbij en constateert dat bij dit soort projecten, hoe goed het proces ook verloopt en hoe lovend men ook over het proces is, aan het eind van de rit altijd mensen ongelukkig zullen zijn met de bouw van een dergelijk gebouw. In brede zin moet de raad zich dus realiseren dat je het nooit helemaal goed zult kunnen doen. Van het verleden leer je echter. Kijkend naar de tram en de aanleg van meerstad kan niemand stellen dat er niet met heel veel zorg een dialoog is georganiseerd. Hoge gebouwen vragen om een uitgebreid proces, maar aan het eind van de rit bouw je toch een gebouw in iemands achtertuin dat hij daar niet wil hebben.

Schaaf (SP)

- Wanneer u bij zo'n bewoner in de tuin staat en denkt aan de kernwaarden openheid en verbinden. Hoe geeft u dit dan vorm?

Wallage (burgemeester)

- Wallage haalt als voorbeeld de invoering van het verkeerscirculatieplan in de stad aan, waarbij binnen een ongehoord gepolariseerd debat toch uiteindelijk waardering aanwezig was voor de wijze waarop dat debat maatschappelijk werd gevoerd. Het gaat hierbij om de vraag of je een politiek verschil van mening los kunt zien van de omgangsvorm. Juist wanneer je dus spanningsvolle projecten, wat hoogbouwprojecten vrijwel altijd zijn, bekijkt moet hier voor gewaakt worden.

Seton (CDA)

- Begrijpt dat we inderdaad hoogbouwprojecten en het participatieproces daar omheen zo vorm kunnen geven dat we iedereen tevreden kunnen stellen. Waar Seton echter bang voor is, is dat die realisatie leidt tot juist minder investeringen in het proces. Het kan wat betreft het CDA dus niet zo zijn dat, juist doordat je je realiseert dat je nooit iedereen tevreden zult kunnen stellen, het traject van inspraak daardoor minder aandacht krijgt. Los van de uitkomst zijn inspraak en participatie erg belangrijk. Bij de Brugwachter heeft een meerderheid van de raad gezegd dat het proces, los van de uitkomst, niet goed was, dus hier zouden we iets mee moeten doen.

Wallage (burgemeester)

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

- Is het eens dat juist als de uitkomst tot onenigheid zal leiden, het proces goed moet zijn. Hij wil er echter voor waken juist het debat over wenselijke processen te voeren alleen op basis van het moeilijkste voorbeeld, dus niet alleen over gebouwen waarover je nooit overeenstemming bereikt.
- Met betrekking tot het gebrek aan aandacht voor de raad in de rapportage stelt Wallage dat dit bewust is. De raad heeft zijn eigen proces, en de rol van de raad binnen het proces van Berenschot is afhankelijk van uw eigen afweging. Het college heeft wel aangegeven dat de raad de kennis van Berenschot binnen budget kan benutten. Het college is van mening dat het over het veranderproces van de raad+ niet over gaat.

Seton (CDA)

- Waar Seton over viel was de zinsnede dat de contacten tussen Berenschot en de griffie te spaars zijn geweest. Het hele verandertraject is ontstaan vanuit gebrekkige communicatie tussen college en raad, en er is aan het begin van het proces gesteld dat er een verbinding moet worden gemaakt tussen de afzonderlijke veranderagenda's van college en raad. Het enige dat in deze rapportage staat over de verbinding is dat er misschien een gezamenlijk atelier wordt georganiseerd. Dit is vrij spaarzaam.

Wallage (burgemeester)

- Er is meer gedaan dan alleen dat. Er is ook discussie gevoerd over collegebrieven.

Seton (CDA)

- Weet wat er gebeurd is, hij was daar zelf bij. Het gaat echter om de verbinding die tussen beide veranderagenda's wordt gelegd.

Wallage (burgemeester)

- Wallage neemt hier toch een principiële standpunt op in. De raad moet zelf aangeven waar deze verbinding moet worden gelegd. Een gezamenlijk atelier is wat dat betreft geen marginaal punt en moeten we zeker doen. Voor de rest moeten de rollen wel goed gescheiden blijven.
- Wat betreft de borging van werkafspraken dat het college samen met het AMT in januari een aantal dagen heeft uitgetrokken om door te spreken hoe de bevindingen moeten neerslaan in werkafspraken om ze voor de toekomst te borgen. Hierover wordt in de volgende rapportage gerapporteerd.
- Met betrekking tot de vraag wie probleemeigenaar is stelt Wallage dat iedere betrokken partij de neiging heeft 'het bord te vol te schrijven' vanuit zijn eigen positie. Er moet ruimte worden gecreëerd, waarbij iedereen zijn rol neemt. Dit heeft ertoe geleid dat iedereen zijn rol moet nemen, en er niet één probleemeigenaar is. Het AMT moet hierbinnen zorgdragen voor adequate afstemming binnen het ambtelijk apparaat. Dit zou wellicht kunnen betekenen dat het ambtelijk apparaat juist meer ruimte moet kunnen nemen.
- Wallage vindt het een goed idee raadsleden te betrekken bij de introductiebijeenkomsten voor nieuwe ambtenaren.
- Met betrekking tot de wisseling binnen de leiding van RO/EZ koppelt het college personele wisselingen los van het proces van cultuurverandering. Tegelijkertijd moet de gemeente opereren op lastige arbeidsmarkten om dit soort topposities te vervullen. De bestaande afspraken over het intern werven dragen hierin positief bij aan de mogelijkheden.

De Vries (wethouder)

- De Vries is blij met de waarderende woorden over de verandermarkt. De DVD geeft inderdaad goed weer op wat voor wijze het veranderproces binnen RO/EZ speelt. Het gaat immers niet om het opschrijven van veranderingen, maar om het daadwerkelijk doen. Belangrijk is dat het nu neerslaat in werkprocessen.
- De slimme meekijkers hebben ook vanuit een externe blik bijgedragen aan het proces en voor leermomenten gezorgd.
- Met betrekking tot de Brugwachter stelt De Vries de vraag hoe je moet handelen in een geval als de Brugwachter. Tegelijkertijd is een zeer sterk vergelijkbaar proces wel goed gelopen. De Vries

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

constateert dat het belangrijk is om lessen te trekken, en te onderzoeken waarom het ene project wel goed verloopt en het andere niet. Onderzoek hiernaar zou wellicht aanbevelingen voor de toekomst op kunnen leveren.

Seton (CDA)

- De vraag van het CDA was, hoewel het voorstel van De Vries interessant is, meer gericht om de keuze om tijdens een verandertraject toch een project als de Brugwachter met de daarbij behorende problemen door te zetten.

De Vries (wethouder)

- Het college heeft zichzelf inderdaad deze vraag gesteld, maar besloten niet het inhoudelijke proces stil te zetten als gevolg van het veranderproces.
- Een van de belangrijke punten in binnen het participatieproces is hoe je omgaat met partijen die iets willen (ontwikkelen) en andere betrokkenen. Bij het Loket Bouwen en Wonen komt deze spanning maximaal naar voren. Enerzijds wil je servicegericht zijn, anderzijds moet je ook andere belangen beschermen. Het moet binnen dit soort processen niet de taak van de dienst zijn om de wethouder uit de wind te houden. Opschalen is het devies.
- Met betrekking tot de sturing en verantwoording van projecten kan De Vries meedelen dat het college volgende week het stuk hierover (de sturingsnotitie voor de raad) zal vaststellen en zal toezenden aan de raad.

Voorzitter

- U hebt de toezegging van wethouder De Vries gekregen dat de sturingsnotitie naar u toekomt.
- Tevens heeft iedereen zijn steun uitgesproken voor een gezamenlijk atelier van college en raad. De griffie zal namens de raad hierin het voortouw nemen.

Tweede termijn

Seton (CDA)

- Dank voor de beantwoording, met name het inkijkje van de burgemeester in het atelier met het AMT.
- Met betrekking tot inspraakprocedures blijft er echter een verschil van mening bestaan. De burgemeester zegt dat je niet alleen moet kijken naar de 'bad practices'. Seton is van mening dat het niet uitmaakt of je uiteindelijk tot elkaar komt. De procedure op zich moet gewoon goed gevolgd worden.
- Tot slot nog een vraag. De vraag die blijft hangen is wat de burgers nu rechtstreeks te zien krijgen van het verandertraject. Het is van belang dat inzicht krijgen in de veranderde werkwijze.

De Haan (GL)

- Ook De Haan is het niet met de burgemeester eens dat je niet naar een project de Brugwachter moet worden gekeken waar het gaat om inspraak. Voor burgers is juist dit project namelijk erg zichtbaar. De krant kopte in dit geval dat het college 'niets heeft geleerd' van eerdere fouten bij RO/EZ. De rapportage van Berenschot laat veel goed nieuws zien, maar goed nieuws haalt niet de krant. Het gaat er om hoe we slecht nieuws kunnen voorkomen. In dit kader had De Haan toch liever gehad dat het college in het geval van de Brugwachter wat extra inspanningen had verricht om te zorgen voor betere beeldvorming naar buiten toe.

De Rooij (PvdA)

- De Haan reageert op de bijdrage van de burgemeester. Wethouder de Vries heeft echter geconstateerd dat in dezelfde periode, met dezelfde mensen en een vergelijkbaar plan La Liberté niet tot problemen heeft geleid. De wethouder heeft al voorgesteld hierover eens met de commissie van gedachten te wisselen. Is het niet veel verstandiger het probleem breed te trekken?

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

De Haan (GL)

- De Haan neemt de uitnodiging om de twee projecten te vergelijken graag aan. Hij constateert echter wel dat de Brugwachter naar buiten toe een slechte beurt is geweest.

De Boer (VVD)

- Het kan lastig zijn om processen onder woorden te brengen. Het is nog niet aan de orde geweest hoe het verandertraject bij andere diensten aan de orde is.
- Hiernaast graag nog een reactie op het voorstel om met betrokken ambtenaren van RO/EZ en/of het AMT van gedachten te wisselen als commissie.

Wallage (burgemeester)

- Met betrekking tot de discussie over hoogbouwprojecten herhaald Wallage zijn pleidooi om bij de beoordeling van het veranderproces niet puur naar het moeilijkste onderwerp (cq. de Brugwachter) te kijken. Het gevaar is dat de inhoud dan dominant wordt aan de beoordeling van het proces of visa versa. We moeten proberen de processen te verbeteren en zo goed mogelijk uit te voeren, maar inhoudelijke kritiek valt niet uit te sluiten. De raad maakte zich hier in dit specifieke geval wel makkelijk van af.

Van der Wilt (D66)

- Maakt bezwaar tegen deze opmerking. D66 heeft gesteld dat de procedure veel opener en eerder gestart had moeten worden in het geval van de Brugwachter.

Wallage (burgemeester)

- Wallage vond juist dat D66 in het debat zo ver van de inhoud weg bleef om de totale afweging die moest worden gemaakt recht te doen. Je kunt processen niet loskoppelen van de complexiteit van de inhoudelijke opgave. De Intense Stad is stevig bediscussieerd in de raad, maar toch komt men pas in actie als de plannen concreet worden. We moeten echter wel de discussie zuiver houden. Het college is bereid nog eens goed te kijken naar de spelregels van inspraak. Wanneer je het functioneren van de spelregels echter wordt gemeten aan de tevredenheid van omwonenden over een hoogbouwproject leg je de lat wel erg hoog.

Seton (CDA)

- Seton werpt de opmerking van de burgemeester dat de oppositie het niet eens was met de inhoud van het plan de Brugwachter, en dus ging schieten op het proces van zich. De onvrede over het proces was raadsbreed. De consequentie die hier vervolgens aan werd gegeven verschilde echter van fractie tot fractie.

Wallage (burgemeester)

- Stelt dat hij niet zozeer over de Brugwachter heeft gesproken, maar meer in het algemeen over hoogbouwprojecten.
- Met betrekking tot de vraag van De Boer over het neerdalen van het veranderproces in andere diensten is het niet zo dat er, zoals bij RO/EZ gericht training plaatsvindt op de attitude. Wat wel plaats vindt is een verbetering van het gehele werkproces vanuit een andere aansturing van college richting AMT en diensten. De opdracht die het college zichzelf geeft betekent zo dus geleidelijk aan steeds meer een opdracht aan de gehele organisatie.
- Met betrekking tot het voorstel om als raad rechtstreeks met ambtenaren van gedachten te wisselen stelt Wallage voor dit in het atelier te bespreken. Het is goed te verdedigen dat de hoogste opdrachtgever met de organisatie spreekt, maar de manier waarop moeten we in het atelier afstemmen.

Seton (CDA)

- Seton heeft nog gevraagd wat de burger ziet van het veranderproces en of dit in beeld kan worden gebracht.

Verslag raadsce. Cultuurverandering 19 november 2008

Wallage (burgemeester)

- Wat nog niet goed genoeg is gedaan is het toelichten van de consequenties van het verandertraject richting de burger. De komende maanden worden benut om hier een goede vorm voor te bedenken. Zou je bijvoorbeeld in navolging van het Open Stadhuis niet open dagen op diensten moeten hebben waarin je vraagstukken uit de veranderagenda expliciet met mensen bespreekt? Er zijn ook andere vormen zichtbaar. Het komende jaar moeten vormen worden uitgedacht.

Schaaf (SP)

- Is het project Intense Laagbouw niet een mooi proefproject om te experimenteren met nieuwe vormen van bewonersparticipatie?
- Schaaf herinnert zich van de DVD dat een meekijker constateerde dat het nuttig was om nog eens terug te kijken hoe het participatieproces vorm was gegeven bij de Plutolaan. Kan de raad ook inzicht krijgen in deze informatie (losgekoppeld van personen)?

Wallage (burgemeester)

- Met betrekking tot dit laatste is er van tevoren vastgelegd dat de informatie niet met derden gedeeld zou worden. Hier naderhand op terugkomen is vanuit dat perspectief niet verstandig. De raad kan echter wel het college vragen hoe hij op dit soort ontwikkelingen terugkijkt.

De Vries (wethouder)

- Er is met betrekking tot Intense Laagbouw in een heel vroeg stadium overlegd met bewoners hoe op specifieke locaties invulling kan worden gegeven aan specifieke projecten. Wellicht is het een goed idee om hier in de eerstvolgende commissie Ruimte en Wonen over van gedachten te wisselen.

Voorzitter

- De voorzitter concludeert dat de raad in ieder geval zijn eigen traject heeft waar het gaat om participatie door een hoorzitting te organiseren met bewonersorganisaties. Tevens wordt hier door middel van een heisessie een vervolg aan gegeven.
- Er komt een gezamenlijk atelier met de raad en het college.
- Het vrijmaken van middelen voor fase 3 komt terug bij de tussentijdse bestemmingsvoorstellen in december van dit jaar. Het college wordt verzocht nog even het bedrag dat in de collegebrief wordt genoemd af te stemmen met de bedrag dat wordt genoemd in de rapportage van Berenschot.

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 20 augustus 2008

De Haan (GL)

- Constateert dat er nog geen verslag is van de besloten bijeenkomst op 1 oktober.

Voorzitter

- De bandopname functioneerde niet. Aan een beknopt verslag wordt nog gewerkt.

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.

Verslag raadsclie. Cultuurverandering 19 november 2008

Toezeggingen

- Het college zal, naar aanleiding van de discussie over burgerparticipatie die de komende tijd gevoerd zal worden en aan het einde van fase 3, bezien hoe de afspraken (met name dus afspraken over inspraakprocessen) neerslag kunnen vinden in concrete werkwijzen die vervolgens zullen neerslaan in de organisatie.
- Aan het einde van het veranderproces zullen concrete nieuwe werkwijzen van het college (en AMT) worden vastgelegd en zo geborgd voor de toekomst.
- De raad zal de nota over sturingsmiddelen van de raad in november toegezonden krijgen.
- Raadsleden zullen een rol krijgen binnen het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers van de gemeente.
- Het college komt het komende jaar terug bij de raad met voorstellen om de uitvloeisels van het veranderproces duidelijk te communiceren met de burgers van de stad.

LTA

- De dekking van fase 3 wordt door middel van de tussentijdse bestemmingsvoorstellen aan de raad voorgelegd in december.
- De raad zal zich tijdens de gezamenlijke ateliersessie met het college buigen over de mogelijkheid om met het AMT en ambtenaren van gedachten te wisselen over het veranderproces.

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

GRIFFIE



VERSLAG RAADSCOMMISSIE CULTUURVERANDERING

CV nr: 08/03
Datum: 19 november 2008
Plaats: oude raadszaal
Tijd: 13:00-15:00 uur

aanwezig: J.P.T. Klijnsma (voorzitter), A. de Rooij (PvdA), J. Schaaf (SP), B. de Boer (VVD), D. de Haan (GL), J. Seton (CDA), E. van der Wilt (D66), S. Antuma (SenS), Jacq. Wallage (burgemeester), F. de Vries (wethouder), C. Dekker (wethouder), D. Vrieling (griffier), F. van Leeuwen (cie. griffier), A. van der Veen (Berenschot), J. Stoker (Berenschot).

m.k. afwezig: D. de Jong (CU), G. Spieker (St.P.).

A.1. Mededelingen voorzitter/portefuillehouders

Voorzitter

Dhr. De Jong moet zich helaas verontschuldigen, hij kon vandaag niet bij de vergadering aanwezig zijn.

A.2. Vaststellen agenda

Agenda wordt conform vastgesteld.

A.3. Rondvraag

Er zijn geen rondvragen.

B.1. Eindrapportage Berenschot fase 2 – inclusief begeleidende collegebrief

Voorzitter

- Ter bespreking ligt voor u het eindrapport van Berenschot over de tweede fase van het verandertraject, inclusief begeleidende collegebrief. Verder hebt u met de post een DVD met videoverslag van de Verandermarkt RO/EZ ontvangen. Het is aan de commissie om te beoordelen of het College zich aan zijn taak heeft gehouden. Tot slot, het stuk van Berenschot is, ondanks de afdruk op de kaft niet vertrouwelijk.

Van der Wilt (D66)

- Dank voor de voortgangsrapportage. Deze geeft een goed beeld van wat gedaan is. In een relatief korte periode is veel gedaan. D66 constateert dat de wil om te veranderen aanwezig is. D66 wil ingaan op twee zaken, te weten burgerparticipatie en de sturing van het veranderproces.
- Het is goed om te zien dat burgerparticipatie een van de speerpunten is. Het is goed dat er wordt gewerkt aan een handboek burgerparticipatie. D66 heeft eerder al gepleit voor het vastleggen van een duidelijk instrumentarium. Maatwerk is echter altijd van belang. D66 neemt graag de uitnodiging voor een masterclass aan. Er wordt echter nog sterk vanuit de organisatie gedacht. De participatieparagraaf is hier een voorbeeld van. Hoe wordt echter geborgd dat de politieke lijnen zoals die in de raad worden geventileerd samenkomen met de ambtelijke lijnen ten behoeve van de uitvoering?

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

- Met betrekking tot de sturing en borging uit D66 zijn zorgen over wie uiteindelijk de verandering trekt. Het college stelt terecht dat hij de verandering trekt, binnen het college staat echter zelf ook veel te veranderen. De leiding van het proces moet dus ook zelf veranderen. We hebben hierbij te maken met een politiek orgaan, dat zelf ook wisselt, en een burgemeester die op termijn vertrekt. Hoe ziet het college in dit kader de borging van bereikte resultaten richting een nieuw college voor zich? D66 is benieuwd hoe de andere partijen, inclusief het college zelf, hier in staan en stelt dat het aspect van de borging van een nieuwe werkwijze ook in de functieomschrijving van een volgende burgemeester zou moeten staan.

De Rooij (PvdA)

- Dank voor het heldere rapport en de aanbiedingsbrief. Ze maken goed duidelijk wat is gebeurd. Bij het lezen van het document vroeg Dhr. De Rooij zich af wie hier tegen kon zijn. Hij wacht de reactie van de oppositie af.
- Een tweede gedachte was de vraag of de constellatie RO/EZ, het systeem, veranderingen in de weg zou kunnen staan. We hebben er jaren geleden voor gekozen om bijvoorbeeld RO en EZ binnen een dienst te plaatsen. Zijn deze keuzes van jaren geleden nu nog wel zo logisch? Is hier naar gekeken, en zo nee, zou dit helpen?

Seton (CDA)

- Seton constateert dat De Rooij een structuurverandering bepleit. Berenschot constateert echter dat juist een cultuurverandering nodig is.

De Rooij (PvdA)

- Alle onderzoeken wijzen inderdaad uit dat een cultuuromslag nodig is. De PvdA vraagt zich echter af of de structuur niet mede debet is aan de cultuur. Dhr. De Rooij heeft geen idee of dit zo is, maar kan zich voorstellen dat de structuur op een gegeven moment cultuurverandering tegen gaat werken.

Seton (CDA)

- Dhr. Seton kan zich voorstellen dat een vraag om de structuur aan te passen het kwetsbare proces van cultuurverandering juist in de weg zal zitten. Het CDA is huiverig voor een onderzoek naar mogelijke structuurveranderingen, vanwege angst dat dit het cultuurveranderproces in de wielen zal rijden.

De Rooij (PvdA)

- Denkt dat Dhr. Seton gelijk heeft, en als de experts dit bevestigen trekt hij onmiddellijk zijn vraag in.
- Met betrekking tot de burgerparticipatie juicht de PvdA aandacht voor dit onderwerp toe. De raad heeft aangegeven in ieder geval waar het gaat om ruimtelijke ordeningsprojecten dit onderwerp te willen bediscussiëren. Binnen de hiërarchie van de gemeente, waarin de raad het hoogste orgaan is, zal de raad zich in dit kader rekenschap moeten geven van de productieve dan wel contraproductieve werking van zijn uitspraken.

Seton (CDA)

- Had na het lezen van de aanbiedingsbrief het gevoel; wat kun je hier nu mee? De bijgevoegde DVD over de Verandermarkt verduidelijkte echter veel. De DVD gaf een inkijk in de ervaring en beleving aan de andere zijde van het proces. Wat hem vooral bij is gebleven is de uitspraak van de directeur van de dienst dat je verandert als je urgentie voelt. Seton is blij dat deze boodschap van raad en college is overgekomen. Zonder urgentie kom je immers niet verder. Dhr. Seton zag verder een dienst die heel zelfbewust is. RO/EZ is van mening dat het kan veranderen, en dat ze dit zullen laten zien. Dit is een mening die past bij deze dienst. Eigenzinnig, maar niet eigenwijs. Kortom, een goede basis om op verder te bouwen.
- Dhr. Seton is het eens met de PvdA dat er veel over de organisatie staat geschreven. Ook wel wat over het college. Twee vragen hierover. Bij motie heeft het CDA gevraagd om inzicht in de wijze

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

waarop het college collegiaal bestuur vormgeeft. Dit staat niet in het stuk. Hoe staat het hiermee? Ten tweede, veranderende omstandigheden vragen om een nieuw politiek/bestuurlijk sturingsmodel. Welk sturingsmodel zijn we precies aan het ontwikkelen en hoe gaat het college hiermee om?

- Ook het CDA heeft participatie als speerpunt binnen het verandertraject. Hij ziet hier aanzetten voor, zelfs een notitie over sturingsinstrumenten van de raad. De raad kent deze nota echter niet, maar bepaalt wel de onderlinge verhoudingen. Hoe ziet de inhoud van deze notitie er precies uit? Kan de burgemeester hier meer over zeggen of toezeggen dat de commissie deze kan krijgen?
- Verder over participatie vraagt het CDA zich af hoe het kan dat, in een geval als de Brugwachter, we enerzijds inspraak en betrokkenheid van bewoners bij besluitvormingsprocessen bepleiten in het traject van cultuurverandering, maar anderzijds in de praktijk dit niet toepassen op reeds gestarte projecten.
- Het CDA stelt dat de rol van de raad en het eigen veranderproces er in deze nota bekaaid vanaf komt. Er wordt momenteel weinig verbinding gelegd. Wel wordt een gezamenlijk atelier voorgesteld, maar was er niet meer gepland?
- Tot slot moeten de door het college gereserveerde middelen in lijn worden gebracht met het kostenoverzicht van Berenschot zelf. Het CDA is van mening dat het proces moet worden voortgezet.

Schaaf (SP)

- Het is duidelijk dat er hard en met enthousiasme aan de veranderagenda wordt gewerkt. Dit blijkt ook uit de meegezonden DVD.
- Het lijkt op basis van de documenten of er nauwelijks weerstanden tegen het veranderproces zijn. Dhr. Schaaf vraagt zich af of dit (niet persoonlijk maar naar karakterstijlen) zo is en wat voor conclusies hier aan verbonden worden. Schaaf is benieuwd of hier, naar de toekomst toe, in zijn algemeenheid iets over te zeggen is.
- Hoe worden de resultaten op langere termijn geborgd? Een traject zoals nu is ingezet roept veel enthousiasme op, en maakt het boeken van resultaten makkelijker. Borging op langere termijn is echter veel lastiger. Hoe wordt er in de praktijk vorm aan gegeven om niet alleen op korte termijn zo groot mogelijke resultaten te boeken maar deze ook voor de lange termijn zeker te stellen en wat voor concrete instrumenten worden hiervoor gebruikt?

Antuma (SenS)

- Student en Stad werd getroffen door de zinsnede dat ingesleten gewoonten worden aangepakt. Betekent dit nu een nieuwe slijtageslag gemeentebreed? Een slijtageslag is iets voor de lange adem, Antuma is daarom blij dat Berenschot concludeert dat er nog geen afscheid van Groningen moet worden genomen en dat hun inzet wordt voortgezet. Leren is immers iets anders dan stampen, we moeten ook over drie maanden nog kunnen profiteren van de dingen die we nu leren. De lessen die we nu trekken moeten voor de lange termijn wat opleveren.
- Met betrekking tot de vraag wie nu uiteindelijk probleem eigenaar is, is Student en Stad van mening dat dit zou moeten worden neergelegd bij het orgaan waar het meeste detailinzicht enerzijds, en het meeste overzicht anderzijds aanwezig is. Goed opschalen enerzijds en neerdalen anderzijds maken dit onontbeerlijk.
- Enerzijds heeft het college gesteld dat zij het initiatief nemen met betrekking tot de veranderagenda. Anderzijds wordt gesteld dat hij dit omarmt. Hiertussen zit echter een wereld van verschil. Het is zaak het draagvlak zo breed mogelijk te maken. Dit betekent ook dat de continuïteit zo groot mogelijk moet zijn. Waarom wordt het AMT dan niet als trekker van het proces aangemerkt zodat draagvlak voor de lange termijn is geborgd?

Van der Wilt (D66)

- Hoe plaatst Student en Stad, door de trekkersrol bij het AMT neer te leggen, de transparantie en openheid die dit proces nodig heeft? Het AMT is immers geen politiek orgaan.

Antuma (SenS)

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

- Antuma heeft het over het creëren van draagvlak. Bij de beoordeling van het orgaan dat de trekkersrol moet krijgen dient het gehele pallet, van het lagere ambtenarenkader, via het hogere kader, tot de politiek te worden bekeken. Het gaat om het meenemen van een zo breed mogelijke groep, zoals blijkt uit het onderzoek van Bonne Veenstra, de stagiair van de griffie.

Van der Wilt (D66)

- Een verandering is een top-down proces. Het AMT is niet de top.

Antuma (SenS)

- In de visie van Student en Stad moeten veranderingen breed worden gedragen en moet hier een soort vliegwieleffect uit ontstaan. De eerste stap is genomen, het gaat nu om het zetten van de vervolgstappen, waarbij het AMT als trekker van het verdere proces een grote rol kan spelen.
- Met betrekking tot de politieke sensitiviteit stelt Antuma dat het belangrijk is om mensen dichter bij elkaar te laten komen. Als je vraagt van je ambtenaren om politieke sensitiviteit te ontwikkelen moeten ze ook met je in contact kunnen komen. In dit kader is het vreemd dat bij de introductiemiddag van de gemeente voor nieuwe werknemers geen rol is weggelegd voor raadsleden. Waarom wordt bij het eerste contact dat ambtenaren hebben met de gemeente een schot geplaatst tussen college en raad?
- Met betrekking tot de opmerking van Dhr. Seton over het feit dat de raad er in de rapportage bekaaid vanaf komt stelt Antuma dat we als raad ook een eigen verandertraject hebben. Het is dus aan de raad zelf hier uitspraken over te doen, in plaats van passief langs de zijlijn te staan en te wachten tot anderen opmerkingen maken over ons functioneren. Wij zijn de raad, en wij willen iets veranderen, ook voor onszelf.
- Met betrekking tot de druk op 'de voorkant' moet het inderdaad niet zo zijn dat het bij wijze van spreken 'dringen aan de voorkant' wordt. Door middel van een open houding en het besef dat het af en toe gaandeweg het proces noodzakelijk is om het proces bij te sturen kan dit echter worden voorkomen. Er moet geen 'hakken in het zand' mentaliteit ontstaan. Hier moeten duidelijke afspraken over worden gemaakt.

De Haan (GL)

- Het college heeft bij de begroting hoog ingezet door de stellen dat het op de veranderagenda en participatie afgerekend kan worden. Deze uitspraak zal mee worden gewogen wanneer over een jaar de volgende begroting wordt besproken. Het rapport geeft een goede weergave van wat tot nu toe is gebeurd. Er is veel gedaan, er wordt geborgd en ook de urgentie wordt, blijkend uit de DVD gevoeld.
- GroenLinks is blij met de constatering dat de lessen van dit traject ook bruikbaar zijn bij andere diensten. De DVD en gedane constatering gaan echter wel heel sterk over de dienst RO/EZ.
- GroenLinks is benieuwd naar de sturingsnotitie van de raad en het handboek participatie. Met participatie gaat de raad zelf ook nog aan de slag door middel van een hoorzitting met bewonersorganisaties.
- Uit de stukken blijkt dat het proces veel belangrijker moet zijn. Communicatie hierbinnen is cruciaal. Goed contact met ambtenaren is daarvoor van doorslaggevend belang. Ook meerdere keuzemogelijkheden verwerken in voorstellen wordt van belang geacht.
- GroenLinks is tevens blij met de erkenning dat bepaalde zaken bij het Loket Bouwen en Wonen anders moeten. De politieke sensitiviteit is belangrijk, niet alleen de wensen van de klanten.
- De Haan hecht er waarde aan dat nog eens wordt gereflecteerd op de opmerking van de wethouder dat de dienst 'in de bouwstand' moet. Dit is in relatie tot de kredietcrisis, vennootschapsbelasting en de vogelaarwijken in een ander daglicht komen te staan. Alleen maar bouwen kan niet meer, daar moet de omgeving bij betrokken worden. Met betrekking tot bijvoorbeeld de Brugwachter heeft GroenLinks meerdere keren de wethouder verzocht het project opnieuw in de inspraak te doen. De wethouder heeft dit categorisch niet gedaan. GroenLinks betreurt in het licht van het verandertraject dat de problemen rond de Brugwachter niet verminderd maar vermeerderd zijn. Dit mag het college, en in het bijzonder wethouder De Vries, zich aantrekken.

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

Van der Wilt (D66)

- Als De Haan stelt dat 'de bouwstand' niet alles is, heeft hij hier vervolgens in het raadsdebat geen conclusies aan verbonden.

De Haan (GL)

- Wil Van der Wilt er aan herinneren dat tijdens de raadscommissie GroenLinks heeft gepleit voor het alsnog inbrengen in de inspraak van het bouwplan, maar dat hier geen meerderheid voor was. In de nasleep daarvan heeft GroenLinks besloten dan maar door te gaan met het plan.

Seton (CDA)

- Met betrekking tot het maken van keuzes, het CDA en D66 hebben in de raadsvergadering een amendement ingebracht met precies deze strekking. Toen heeft GroenLinks tegen gestemd.

De Haan (GL)

- Er is net uitgelegd op welk moment GroenLinks een andere optie heeft voorgelegd, en de raad niet mee kreeg. Daarna moest GroenLinks een nieuwe afweging maken. Bovendien had GroenLinks al in de raadscommissie inhoudelijk zijn standpunt aangegeven met betrekking tot de Brugwachter, waardoor een andere afweging in de raad moeilijk was. D66 heeft zich tijdens de commissievergadering alleen op het proces gericht. Het was in de ogen van De Haan aan het college om dit onderwerp, dat hoog op de veranderagenda staat, aan te passen op de veranderagenda. De Haan betreurt het dat dit niet gebeurd is.
- GroenLinks is akkoord met het voorstel voor een gezamenlijk atelier. Hij sluit zich aan bij Student en Stad dat Berenschot ook niet de opdracht had om het verandertraject voor de raad op te zetten. Het verwijt dat het niet genoeg in beeld komt moeten wij onszelf dus ook aanrekenen.

De Boer (VVD)

- Het rapport geeft een goed beeld van het proces, en geeft aan dat het overal terugkomt en een veelomvattend proces is. De VVD heeft vertrouwen in de aanpak. Voorbeelden als de Brugwachter waar het niet goed ging zullen altijd terugkomen. Anderzijds blijft bewonersparticipatie een hot item, dat naar de smaak van De Boer net iets te vaak terugkomt op de agenda. Een herhaling van de Europapark-affaire ziet De Boer echter niet gebeuren. Daar is dus zeker winst gemaakt.
- Met betrekking tot de relatie college-AMT vraagt de VVD zich af of, gezien vanuit de taak van beide organen, aandacht wordt besteed aan het laten landen van de bevindingen binnen andere diensten dan RO/EZ, waar toch een heel andere problematiek speelt.
- De VVD vraagt zich verder af waarom het blijkbaar zo moeilijk is om aan gekwalificeerd personeel te komen. Liggen we te decentraal, leggen we de lat te hoog? Er vindt nu een wisseling plaats op directieniveau. Is het een goed idee om hiervoor iemand van buiten aan te trekken?

Antuma (SenS)

- Uit het rapport van Berenschot blijkt dat we als gemeente moeten willen uitstralen dat we een hele goede werkgever zijn. Herkent De Boer zich hierin en hoe wil zij hier vorm aan geven?

De Boer (VVD)

- De Boer is van mening dat de gemeente een grote werkgever met duidelijke voordelen is binnen Noord-Nederland. Ze wil echter wel graag een reactie van het college of Berenschot op haar vraag. Ze kan moeilijk inschatten hoe moeilijk of makkelijk het aantrekken van extern personeel is.
- Met betrekking tot de bewonersparticipatie wordt gesteld dat we er nog nader op terugkomen. Een interessant thema is echter de rol van de gemeente bij projecten waar hij niet zelf uitvoerder

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

is of de grond uitgeeft. Waar de gemeente zelf uitvoert zijn er genoeg voorbeelden waar het wel goed gaat. Wanneer een externe partij met een plan komt is de participatie vaak veel minder goed geborgd. We moeten bekijken of we dit aspect ook in kunnen passen in de participatie.

- De VVD voelt de behoefte om als raad ook met de dienst van mening te wisselen over het verandertraject.

Gestelde vragen:

- *In hoeverre laat je staand beleid contrair zijn met de cultuurverandering (ic. de Brugwachter)?*
- *Hoe ziet de nota over sturingsinstrumenten van de raad er uit en kan de raad deze ontvangen?*
- *Hoe wordt collegiaal bestuur binnen het college vormgegeven?*
- *Wat voor sturingsinstrumenten worden ontwikkeld om de cultuurverandering op langere termijn te borgen?*
- *Hoe wordt de bewerkte cultuuromslag binnen het college naar een volgend college geborgd?*
- *Worden structuurveranderingen binnen RO/EZ onderzocht indien deze cultuurveranderingen negatief beïnvloeden?*
- *Moet de rol van de raad binnen het veranderproces en de eigen veranderaanpak niet prominenter naar voren komen binnen het veranderproces?*
- *Wordt de dekking van de kosten in lijn gebracht met de begrote uitgaven van Berenschot?*
- *Bestaat er ook weerstand tegen het veranderproces en hoe uit zich dit?*
- *Waarom wordt het AMT niet in plaats van het college als trekker van het veranderproces aangemerkt?*
- *Waarom is er geen rol weggelegd voor raadsleden bij de introductiemiddag voor nieuwe werknemers van de gemeente?*
- *Wat wordt er gedaan om de bevindingen van het veranderproces binnen RO/EZ ook binnen andere diensten te laten landen?*
- *Waarom komen we als gemeente zo moeilijk aan gekwalificeerd personeel, en is het een goed idee om iemand van buiten aan te trekken?*

Wallage (burgemeester)

- Is dankbaar voor de manier waarop de commissie heeft gekeken naar de rapportage en de grondtoon van de discussie.
- Op basis van de aangedragen zienswijzen van fracties over burgerparticipatie is Wallage bereid zich te verplichten te komen tot een aantal conclusies en mogelijke aanpassingen van werkwijzen waar het gaat om burgerparticipatie. Deze afspraken moeten binnen de hele organisatie neerslaan. Hierbij moet echter met twee dingen rekening worden gehouden. Allereerst moet worden gewaakt voor bureaucrativering. Daarnaast moeten afspraken, wanneer die worden gemaakt, zo worden geformuleerd dat ze ook daadwerkelijk nagekomen kunnen worden. Wallage zegt toe aan het eind van de volgende fase afspraken te willen maken en met kaders te willen komen die neer kunnen slaan binnen de gehele organisatie. Wallage wijst er tot slot op dat in de afspraken die zijn gemaakt met bewonersorganisaties (Convenant Wijkorganisaties) belangrijke scharnierpunten zitten voor dergelijke werkafspraken.
- Terugkijkend op de prioriteiten zoals die werden aangemerkt aan het begin van het proces valt op dat de werkwijze van het college zelf, de onderlinge contacten met het AMT en de manier waarop ambtenaren worden aangestuurd veel hoger op de agenda van het veranderproces staat dan aanvankelijk werd voorzien. Hieruit blijkt dat juist de manier waarop we dit proces organiseren van groot belang is.
- Met betrekking tot de borging van de nieuwe werkwijzen binnen het college en richting de organisatie stelt Wallage dat aan het einde van de rit de verschillende veranderingen hebben geleid tot nieuwe werkvormen. Deze moeten vervolgens worden vastgelegd, zodat aan borging voor de toekomst wordt gedaan.
- Met betrekking tot de vraag over structuur als belemmerende factor voor de cultuurverandering wordt gesteld dat wanneer blijkt de structuurvormen inderdaad belemmerend werken, deze zullen worden aangepakt. Mocht de opbouw van de organisatie belemmerend blijken voor het functioneren dan zal deze dus tegen het licht worden gehouden.

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

Van der Wilt (D66)

- Berenschot geeft in zijn rapportage hier en daar wel een hint dat dit het geval is. Zo is het combineren van een beheers- en een ontwikkelingstak binnen de dienst RO/EZ twee zeer verschillende onderdelen zijn binnen één dienst. Zijn dit dan onderwerpen waarnaar gekeken moet worden binnen een systeemverandering?

Wallage (burgemeester)

- Hierover zijn inderdaad uitspraken gedaan in het rapport Andersson. Daar is toen over besloten dat dit niet zomaar wordt doorgevoerd, maar duidelijk is dat er wel ooit een besluit over moet worden genomen. Berenschot is hiervan op de hoogte. Over de vorm waarop moet dan worden gediscussieerd, maar het verplicht ons in ieder geval op een bepaald moment die discussie te voeren.
- Met betrekking tot de opmerkingen over de DVD constateert Wallage dat het inderdaad moeilijk is om de spanningen, zienswijzen en het enthousiasme puur door middel van een brief over te brengen op de raad. Een ander voorbeeld van dit effect zijn de bijeenkomsten van college en AMT waar op hoog niveau en in grote openheid is gesproken over vormen van aansturing en contact. Hier werden discussies gevoerd die anders nooit aan de oppervlakte zouden zijn gekomen. Dit is moeilijk op papier te zetten, maar het vertrouwen in het proces wordt gesterkt door het feit dat iedereen, ook het college, individueel wordt aangesproken op zijn functioneren.
- In relatie tot de discussie over de Brugwachter haalt Wallage het voorbeeld van de Meester erbij en constateert dat bij dit soort projecten, hoe goed het proces ook verloopt en hoe lovend men ook over het proces is, aan het eind van de rit altijd mensen ongelukkig zullen zijn met de bouw van een dergelijk gebouw. In brede zin moet de raad zich dus realiseren dat je het nooit helemaal goed zult kunnen doen. Van het verleden leer je echter. Kijkend naar de tram en de aanleg van meerstad kan niemand stellen dat er niet met heel veel zorg een dialoog is georganiseerd. Hoge gebouwen vragen om een uitgebreid proces, maar aan het eind van de rit bouw je toch een gebouw in iemands achtertuin dat hij daar niet wil hebben.

Schaaf (SP)

- Wanneer u bij zo'n bewoner in de tuin staat en denkt aan de kernwaarden openheid en verbinden. Hoe geeft u dit dan vorm?

Wallage (burgemeester)

- Wallage haalt als voorbeeld de invoering van het verkeerscirculatieplan in de stad aan, waarbij binnen een ongehoord gepolariseerd debat toch uiteindelijk waardering aanwezig was voor de wijze waarop het verkeerscirculatieplan werd ingevoerd. Het gaat hierbij om de vraag of je een politiek verschil van mening los kunt zien van de omgangsvorm. Juist wanneer je dus spanningsvolle projecten, wat hoogbouwprojecten vrijwel altijd zijn, bekijkt moet hier voor gewaakt worden.

Seton (CDA)

- Begrijpt dat we inderdaad hoogbouwprojecten en het participatieproces daar omheen zo vorm kunnen geven dat we iedereen tevreden kunnen stellen. Waar Seton echter bang voor is, is dat die realisatie leidt tot juist minder investeringen in het proces. Het kan wat betreft het CDA dus niet zo zijn dat, juist doordat je je realiseert dat je nooit iedereen tevreden zult kunnen stellen, het traject van inspraak daardoor minder aandacht krijgt. Los van de uitkomst zijn inspraak en participatie erg belangrijk. Bij de Brugwachter heeft een meerderheid van de raad gezegd dat het proces, los van de uitkomst, niet goed was, dus hier zouden we iets mee moeten doen.

Wallage (burgemeester)

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

- Is het eens dat juist als de uitkomst tot onenigheid zal leiden, het proces goed moet zijn. Hij wil er echter voor waken juist het debat over wenselijke processen te voeren alleen op basis van het moeilijkste voorbeeld, dus niet alleen over gebouwen waarover je nooit overeenstemming bereikt.
- Met betrekking tot het gebrek aan aandacht voor de raad in de rapportage stelt Wallage dat dit bewust is. De raad heeft zijn eigen proces, en de rol van de raad binnen het proces van Berenschot is afhankelijk van uw eigen afweging. Het college heeft wel aangegeven dat de raad de kennis van Berenschot binnen budget kan benutten. Het college is van mening dat het over het veranderproces van de raad+ niet over gaat.

Seton (CDA)

- Waar Seton over viel was de zinsnede dat de contacten tussen Berenschot en de griffie te spaars zijn geweest. Het hele verandertraject is ontstaan vanuit gebrekkige communicatie tussen college en raad, en er is aan het begin van het proces gesteld dat er een verbinding moet worden gemaakt tussen de afzonderlijke veranderagenda's van college en raad. Het enige dat in deze rapportage staat over de verbinding is dat er misschien een gezamenlijk atelier wordt georganiseerd. Dit is vrij spaarzaam.

Wallage (burgemeester)

- Er is meer gedaan dan alleen dat. Er is ook discussie gevoerd over collegebrieven.

Seton (CDA)

- Weet wat er gebeurd is, hij was daar zelf bij. Het gaat echter om de verbinding die tussen beide veranderagenda's wordt gelegd.

Wallage (burgemeester)

- Wallage neemt hier toch een principiële standpunt op in. De raad moet zelf aangeven waar deze verbinding moet worden gelegd. Een gezamenlijk atelier is wat dat betreft geen marginaal punt en moeten we zeker doen. Voor de rest moeten de rollen wel goed gescheiden blijven.
- Wat betreft de borging van werkafspraken dat het college samen met het AMT in januari een aantal dagen heeft uitgetrokken om door te spreken hoe de bevindingen moeten neerslaan in werkafspraken om ze voor de toekomst te borgen. Hierover wordt in de volgende rapportage gerapporteerd.
- Met betrekking tot de vraag wie probleemeigenaar is stelt Wallage dat iedere betrokken partij de neiging heeft 'het bord te vol te schrijven' vanuit zijn eigen positie. Er moet ruimte worden gecreëerd, waarbij iedereen zijn rol neemt. Dit heeft ertoe geleid dat iedereen zijn rol moet nemen, en er niet één probleemeigenaar is. Het AMT moet hierbinnen zorgdragen voor adequate afstemming binnen het ambtelijk apparaat. Dit zou wellicht kunnen betekenen dat het ambtelijk apparaat juist meer ruimte moet kunnen nemen.
- Wallage vindt het een goed idee raadsleden te betrekken bij de introductiebijeenkomsten voor nieuwe ambtenaren.
- Met betrekking tot de wisseling binnen de leiding van RO/EZ koppelt het college personele wisselingen los van het proces van cultuurverandering. Tegelijkertijd moet de gemeente opereren op lastige arbeidsmarkten om dit soort topposities te vervullen. De bestaande afspraken over het intern werven dragen hierin positief bij aan de mogelijkheden.

De Vries (wethouder)

- De Vries is blij met de waarderende woorden over de verandermarkt. De DVD geeft inderdaad goed weer op wat voor wijze het veranderproces binnen RO/EZ speelt. Het gaat immers niet om het opschrijven van veranderingen, maar om het daadwerkelijk doen. Belangrijk is dat het nu neerslaat in werkprocessen.
- De slimme meekijkers hebben ook vanuit een externe blik bijgedragen aan het proces en voor leermomenten gezorgd.
- Met betrekking tot de Brugwachter stelt De Vries de vraag hoe je moet handelen in een geval als de Brugwachter. Tegelijkertijd is een zeer sterk vergelijkbaar proces wel goed gelopen. De Vries

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

constateert dat het belangrijk is om lessen te trekken, en te onderzoeken waarom het ene project wel goed verloopt en het andere niet. Onderzoek hiernaar zou wellicht aanbevelingen voor de toekomst op kunnen leveren.

Seton (CDA)

- De vraag van het CDA was, hoewel het voorstel van De Vries interessant is, meer gericht om de keuze om tijdens een verandertraject toch een project als de Brugwachter met de daarbij behorende problemen door te zetten.

De Vries (wethouder)

- Het college heeft zichzelf inderdaad deze vraag gesteld, maar besloten niet het inhoudelijke proces stil te zetten als gevolg van het veranderproces.
- Een van de belangrijke punten in binnen het participatieproces is hoe je omgaat met partijen die iets willen (ontwikkelen) en andere betrokkenen. Bij het Loket Bouwen en Wonen komt deze spanning maximaal naar voren. Enerzijds wil je servicegericht zijn, anderzijds moet je ook andere belangen beschermen. Het moet binnen dit soort processen niet de taak van de dienst zijn om de wethouder uit de wind te houden. Opschalen is het devies.
- Met betrekking tot de sturing en verantwoording van projecten kan De Vries meedelen dat het college volgende week het stuk hierover (de sturingsnotitie voor de raad) zal vaststellen en zal toezenden aan de raad.

Voorzitter

- U hebt de toezegging van wethouder De Vries gekregen dat de sturingsnotitie naar u toekomt.
- Tevens heeft iedereen zijn steun uitgesproken voor een gezamenlijk atelier van college en raad. De griffie zal namens de raad hierin het voortouw nemen.

Tweede termijn

Seton (CDA)

- Dank voor de beantwoording, met name het inkijkje van de burgemeester in het atelier met het AMT.
- Met betrekking tot inspraakprocedures blijft er echter een verschil van mening bestaan. De burgemeester zegt dat je niet alleen moet kijken naar de 'bad practices'. Seton is van mening dat het niet uitmaakt of je uiteindelijk tot elkaar komt. De procedure op zich moet gewoon goed gevolgd worden.
- Tot slot nog een vraag. De vraag die blijft hangen is wat de burgers nu rechtstreeks te zien krijgen van het verandertraject. Het is van belang dat inzicht krijgen in de veranderde werkwijze.

De Haan (GL)

- Ook De Haan is het niet met de burgemeester eens dat je niet naar een project de Brugwachter moet worden gekeken waar het gaat om inspraak. Voor burgers is juist dit project namelijk erg zichtbaar. De krant kopte in dit geval dat het college 'niets heeft geleerd' van eerdere fouten bij RO/EZ. De rapportage van Berenschot laat veel goed nieuws zien, maar goed nieuws haalt niet de krant. Het gaat er om hoe we slecht nieuws kunnen voorkomen. In dit kader had De Haan toch liever gehad dat het college in het geval van de Brugwachter wat extra inspanningen had verricht om te zorgen voor betere beeldvorming naar buiten toe.

De Rooij (PvdA)

- De Haan reageert op de bijdrage van de burgemeester. Wethouder de Vries heeft echter geconstateerd dat in dezelfde periode, met dezelfde mensen en een vergelijkbaar plan La Liberté niet tot problemen heeft geleid. De wethouder heeft al voorgesteld hierover eens met de commissie van gedachten te wisselen. Is het niet veel verstandiger het probleem breed te trekken?

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

De Haan (GL)

- De Haan neemt de uitnodiging om de twee projecten te vergelijken graag aan. Hij constateert echter wel dat de Brugwachter naar buiten toe een slechte beurt is geweest.

De Boer (VVD)

- Het kan lastig zijn om processen onder woorden te brengen. Het is nog niet aan de orde geweest hoe het verandertraject bij andere diensten aan de orde is.
- Hiernaast graag een reactie op het voorstel om met betrokken ambtenaren van RO/EZ en/of het AMT van gedachten te wisselen als commissie.

Wallage (burgemeester)

- Met betrekking tot de discussie over hoogbouwprojecten herhaald Wallage zijn pleidooi om bij de beoordeling van het veranderproces niet puur naar het moeilijkste onderwerp (cq. de Brugwachter) te kijken. Het gevaar is dat de inhoud dan dominant wordt aan de beoordeling van het proces of visa versa. We moeten proberen de processen te verbeteren en zo goed mogelijk uit te voeren, maar inhoudelijke kritiek valt niet uit te sluiten. De raad maakte zich hier in dit specifieke geval wel makkelijk van af.

Van der Wilt (D66)

- Maakt bezwaar tegen deze opmerking. D66 heeft gesteld dat de procedure veel opener en eerder gestart had moeten worden in het geval van de Brugwachter.

Wallage (burgemeester)

- Wallage vond juist dat D66 in het debat zo ver van de inhoud weg bleef om de totale afweging die moest worden gemaakt recht te doen. Je kunt processen niet loskoppelen van de complexiteit van de inhoudelijke opgave. De Intense Stad is stevig bediscussieerd in de raad, maar toch komt men pas in actie als de plannen concreet worden. We moeten echter wel de discussie zuiver houden. Het college is bereid nog eens goed te kijken naar de spelregels van inspraak. Wanneer je het functioneren van de spelregels echter wordt gemeten aan de tevredenheid van omwonenden over een hoogbouwproject leg je de lat wel erg hoog.

Seton (CDA)

- Seton werpt de opmerking van de burgemeester dat de oppositie het niet eens was met de inhoud van het plan de Brugwachter, en dus ging schieten op het proces van zich. De onvrede over het proces was raadsbreed. De consequentie die hier vervolgens aan werd gegeven verschilde echter van fractie tot fractie.

Wallage (burgemeester)

- Stelt dat hij niet zozeer over de Brugwachter heeft gesproken, maar meer in het algemeen over hoogbouwprojecten.
- Met betrekking tot de vraag van De Boer over het neerdalen van het veranderproces in andere diensten is het niet zo dat er, zoals bij RO/EZ gericht training plaatsvindt op de attitude. Wat wel plaats vindt is een verbetering van het gehele werkproces vanuit een andere aansturing van college richting AMT en diensten. De opdracht die het college zichzelf geeft betekent zo dus geleidelijk aan steeds meer een opdracht aan de gehele organisatie.
- Met betrekking tot het voorstel om als raad rechtstreeks met ambtenaren van gedachten te wisselen stelt Wallage voor dit in het atelier te bespreken. Het is goed te verdedigen dat de hoogste opdrachtgever met de organisatie spreekt, maar de manier waarop moeten we in het atelier afstemmen.

Seton (CDA)

- Seton heeft nog gevraagd wat de burger ziet van het veranderproces en of dit in beeld kan worden gebracht.

Gewijzigd verslag raadsie. Cultuurverandering 19 november 2008

Wallage (burgemeester)

- Wat nog niet goed genoeg is gedaan is het toelichten van de consequenties van het verandertraject richting de burger. De komende maanden worden benut om hier een goede vorm voor te bedenken. Zou je bijvoorbeeld in navolging van het Open Stadhuis niet open dagen op diensten moeten hebben waarin je vraagstukken uit de veranderagenda expliciet met mensen bespreekt? Er zijn ook andere vormen zichtbaar. Het komende jaar moeten vormen worden uitgedacht.

Schaaf (SP)

- Is het project Intense Laagbouw niet een mooi proefproject om te experimenteren met nieuwe vormen van bewonersparticipatie?
- Schaaf herinnert zich van de DVD dat een meekijker constateerde dat het nuttig was om nog eens terug te kijken hoe het participatieproces vorm was gegeven bij de Plutolaan. Kan de raad ook inzicht krijgen in deze informatie (losgekoppeld van personen)?

Wallage (burgemeester)

- Met betrekking tot dit laatste is er van tevoren vastgelegd dat de informatie niet met derden gedeeld zou worden. Hier naderhand op terugkomen is vanuit dat perspectief niet verstandig. De raad kan echter wel het college vragen hoe hij op dit soort ontwikkelingen terugkijkt.

De Vries (wethouder)

- Er is met betrekking tot Intense Laagbouw in een heel vroeg stadium overlegd met bewoners hoe op specifieke locaties invulling kan worden gegeven aan specifieke projecten. Wellicht is het een goed idee om hier in de eerstvolgende commissie Ruimte en Wonen over van gedachten te wisselen.

Voorzitter

- De voorzitter concludeert dat de raad in ieder geval zijn eigen traject heeft waar het gaat om participatie door een hoorzitting te organiseren met bewonersorganisaties. Tevens wordt hier door middel van een heisessie een vervolg aan gegeven.
- Er komt een gezamenlijk atelier met de raad en het college.
- Het vrijmaken van middelen voor fase 3 komt terug bij de tussentijdse bestemmingsvoorstellen in december van dit jaar. Het college wordt verzocht nog even het bedrag dat in de collegebrief wordt genoemd af te stemmen met de bedrag dat wordt genoemd in de rapportage van Berenschot.

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 20 augustus 2008

De Haan (GL)

- Constateert dat er nog geen verslag is van de besloten bijeenkomst op 1 oktober.

Voorzitter

- De bandopname functioneerde niet. Aan een beknopt verslag wordt nog gewerkt.

Het verslag wordt ongewijzigd vastgesteld.

Gewijzigd verslag raadscie. Cultuurverandering 19 november 2008

Toezeggingen

- Het college zal, naar aanleiding van de discussie over burgerparticipatie die de komende tijd gevoerd zal worden en aan het einde van fase 3, bezien hoe de afspraken (met name dus afspraken over inspraakprocessen) neerslag kunnen vinden in concrete werkwijzen die vervolgens zullen neerslaan in de organisatie.
- Aan het einde van het veranderproces zullen concrete nieuwe werkwijzen van het college (en AMT) worden vastgelegd en zo geborgd voor de toekomst.
- De raad zal de nota over sturingsmiddelen van de raad in november toegezonden krijgen.
- Raadsleden zullen een rol krijgen binnen het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers van de gemeente.
- Het college komt het komende jaar terug bij de raad met voorstellen om de uitvloeisels van het veranderproces duidelijk te communiceren met de burgers van de stad.

LTA

- De dekking van fase 3 wordt door middel van de tussentijdse bestemmingsvoorstellen aan de raad voorgelegd in december.
- De raad zal zich tijdens de gezamenlijke ateliersessie met het college buigen over de mogelijkheid om met het AMT en ambtenaren van gedachten te wisselen over het veranderproces.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Leren
Doen
Doen **Processen**
Reflexie en individu
Project 1
Project 2
Project 3
Project 4

Verhelderen, verbinden

A. van der Veen
Mevrouw prof. dr. J.I. Stoker
Drs. L. Geut

7 november 2008

37014

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Verhelderen, verbinden

Inhoud

Pagina

Bijlagen:

1. Activiteiten RO/EZ.
2. Uitvoering Postma-aanbevelingen.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

1. Waarom deze evaluatie?

Achtergronden

In 2007 ontstond een forse discussie over de toepassing van de procedures rond de kredietverlening van het project Europapark. Het debat daarover met de raad mondde uit in een drietal opdrachten aan onderzoekers. De drie onderzoeksrapporten legden vervolgens haarfijn bloot waar het om ging: het rapport-Postma beschreef vooral de gevolgde (financiële) procedures en deed daarover een aantal aanbevelingen, het rapport-Anderson legde de focus op de cultuur binnen de dienst RO/EZ en het rapport-Klaassen verbreedde de analyse door in te gaan op de politiek-bestuurlijke context in Groningen.

Op basis van die drie rapporten besloten het College van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad stappen tot verbetering te gaan zetten. De raad stelde daartoe de commissie Cultuurverandering in waarmee het belang dat aan de beoogde verbeteringen werd gehecht, werd benadrukt. Het College van Burgemeester en Wethouders stelde een stuurgroep in van twee wethouders en de gemeentesecretaris onder leiding van de burgemeester. Voor de ondersteuning bij het veranderproces werd Berenschot ingeschakeld.

Op 13 mei verscheen het plan van aanpak van Berenschot dat vervolgens op 21 mei door de commissie Cultuurverandering werd goedgekeurd.

In feite omvatte de voorgenomen verandering twee processen die tegelijkertijd lopen en elk op zichzelf van groot belang zijn, maar ook nauw met elkaar zijn verweven. In de eerste plaats gaat het erom het veranderproces binnen de dienst RO/EZ onomkeerbaar op gang te brengen. Daartoe werd een verandermanager aangesteld die een duidelijke (directiepositie) binnen de dienst heeft. Van daaruit initieert en stuurt hij het veranderproces binnen de dienst.

Tegelijkertijd krijgt de bredere context aandacht door met college en AMT aan de slag te gaan. De keuze voor deze twee sporen hangt nauw samen met de aan de Berenschotaanpak ten grondslag liggende analyse waarin de problematiek rond RO/EZ naast een eigen dynamiek, ook een inbedding in de maatschappelijke trends en ontwikkelingen krijgt. Juist vanwege die in de analyse onderkende bredere maatschappelijke trends en ontwikkelingen, is duidelijk dat de vereiste veranderingen niet alleen, zij het wel primair, voor RO/EZ relevant zijn, maar betekenis hebben voor de gehele gemeentelijke organisatie.

Aan de veranderaanpak ligt een aantal uitgangspunten ten grondslag te weten: action learning, Stadjeraanpak en werken in de driehoek raad/college/ambtelijk apparaat.

Tussenstation eind oktober

Aan de uitvoering van het plan van aanpak is nu effectief anderhalf à twee maanden voor de vakantieperiode en twee maanden daarna gewerkt. Dat is kort om al daadwerkelijk veranderingen te kunnen waarnemen.

Toch heeft Berenschot in haar plan van aanpak voorgesteld om reeds eind oktober te evalueren. Het is immers van belang om tijdig na te gaan of de richting waarin college, ambtelijke management en RO/EZ bewegen en de daartoe gebruikte aanpak en methoden adequaat zijn. Met andere

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

woorden: kunnen we doorgaan op de gedachte weg of zijn nog nadere randvoorwaarden nodig?
Een vraag daarbij is ook of de ondersteuning van Berenschot nog nodig is en zo ja, in welke vorm.

Opzet van deze notitie

Ten eerste gaan we in op de concrete activiteiten die de afgelopen maanden binnen college, AMT en RO/EZ hebben plaatsgevonden. Daarna staan we stil bij de gebruikte methodieken (action learning, meekijkers, Stadjermethodiek en het borgingsmodel). In aansluiting daarop doen we verslag van de met gebruikmaking van die methodieken behaalde resultaten. Ten slotte geven we een aantal rode draden aan die in de afgelopen periode naar voren kwamen. Aan de hand van deze rode draden en voortbordurend op de behaalde resultaten, wordt een aanpak voor de volgende fase voorgesteld.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

2. Activiteiten

37014

5

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

College

Berenschot is de afgelopen maanden bij en met het college en de individuele collegeleden aan de slag geweest. Enerzijds zijn er twee gezamenlijke ateliers geweest (in juni en oktober), waarin thema's als leiderschap, verhoudingen in en rollen van het college, de werkwijze van en ervaringen binnen het college en specifieke inhoudelijke vraagstukken (mede op basis van meekijkprojecten rond de tram en de binnenstadvisie) aan bod zijn gekomen. Daarbij was er kritische en waardevolle reflectie van talentvolle Groningse ambtenaren, de zogenaamde meekijkers waarover later in deze nota meer. Daarnaast heeft Berenschot twee collegevergaderingen geobserveerd. Ook zijn individuele gesprekken met leden van het College van Burgemeester en Wethouders gevoerd, ten behoeve van grondige voorbereiding van de collegeateliers, maar ook als reflectie op de eigen bestuursstijlen en als een vorm van bestuurlijke coaching.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

AMT

De tweede lijn van activiteiten wordt gevormd door bijeenkomsten met het AMT. Het AMT heeft in mei 2008, meteen bij de start van het traject, aangegeven dat het ook graag betrokken wil worden bij het veranderproces en ziet voor zichzelf daarin in samenhang met het college een belangrijke rol. Dit heeft geleid tot twee sessies (in september en oktober), waarin het AMT heeft gesproken over de benodigde veranderingen en de rol van het AMT daarbij. Op basis van individuele gesprekken met alle AMT-leden, een concrete casus van de meekijkers over de tram, en een gezamenlijke discussie binnen het AMT, is er zowel ten aanzien van de besturingsfilosofie, besturingsstructuur, cultuur, processen en instrumenten, een aantal mogelijke veranderingen bediscussieerd.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

De kruising: college en AMT

Een voor het veranderingsproces zeer wezenlijke bijeenkomst was het gezamenlijke atelier van het college en AMT eind oktober. In dit atelier hebben zowel college als AMT uitgesproken hoe zij hun eigen rol zien, wat zij van elkaar verwachten en wat er nodig is om een aantal benodigde veranderingen in de besturingsfilosofie, besturingsstructuur, cultuur, processen en instrumenten echt te kunnen realiseren. Aan de hand het sturingsmodel en op basis van de de input van meekijkers rondom AO/BSO'en, hebben gemengde werkgroepen van collegeleden en AMT-leden gewerkt aan het formuleren van concrete verbetervoorstellen gericht op de zojuist genoemde dimensies. Dat geschiedde in een open en constructieve sfeer en in het besef dat een aantal veranderingen in cultuur, sturing en organisatie noodzakelijk is. Daarbij kwamen thema's aan de orde als verhouding wethouder – AD, college – AMT, afbakening van de domeinen, de wijze van samenwerking, informatievoorziening aan college(leden), de wijze van strategische sturing, cultuur, bejegening ten opzichte van elkaar, de agendaordering, de rol van college en AMT in integrale sturing e.d.

Als slot van het atelier vonden twee rondes van korte tweegesprekken plaats tussen wethouders en de meest met hen samenwerkende AD's. Ze maakten daarin voor de korte termijn afspraken (een bilateraal zogenaamd 'Oosterpoortakkoord') over de wijze van samenwerking en bejegening. Door middel van de verschillende onderdelen van het gezamenlijke atelier, dat plaatsvond in de Oosterpoort, zijn belangrijke impulsen gegeven voor het vervolgprogramma.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

RO/EZ

Uiteraard hebben de activiteiten binnen RO/EZ de meeste aandacht gekregen. De samenhang van al deze activiteiten is in het volgende schema weergegeven.

Figuur schema aanpak RO/EZ

De bovenste drie bollen geven de activiteiten aan. 'Stadler' en 'leermomenten' vinden hun grondslag in de gevolgde aanpak (zie het plan van aanpak en de volgende paragraaf). De meekijkers vormen een apart fenomeen. Dit zijn deskundige en betrokken functionarissen uit andere diensten die mee hebben gekeken bij verschillende projecten en op grond daarvan hun ervaringen hebben weergegeven.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Strategie en sturing

De directie van RO/EZ – in de wandelgang DB genoemd - heeft de leiding van het RO/EZ-veranderproces.

In verschillende sessies heeft het DB met en op basis van voorstellen van de verandermanager over belangrijke kaders betreffende de noodzakelijke veranderingen gesproken:

- Welke **kernwaarden** zouden centraal moeten staan binnen de dienst en welke cultuur beogen wij daarmee? En vooral wat betekent dat in het (voorbeeld)gedrag van de directieleden? Opvallend is het accent dat de kernwaarden *verbinden* en *openheid* krijgen. Verbinden en openheid betrachten naar buiten in de omgang met burgers, politiek, andere diensten maar ook naar binnen in gedrag van de directie, de omgang van afdelingen onderling en de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan en samenwerken.
- Hoe krijgen we meer **balans** in de dienst? De programmakant en control zullen meer aandacht moeten hebben. Dat vertaalt zich ondermeer in aandacht voor *verkeer en vervoerszaken*, waarbij nu gewerkt wordt aan een aparte projectorganisatie voor de zuidelijke ringweg.
- Ook voor andere grote (infrastructurele) projecten wordt nagedacht over de wijze van besturing en organisatie. Belangrijk daarbij is een goed bewustzijn van en aandacht voor de overgang van programmafase naar de projectfase daarbij hoort een duidelijke opdracht en wellicht nog belangrijker de plaats die mobiliteit/verkeer/vervoer inneemt in de oriëntatie van de dienst. Daarbij is het steeds gewenst te zoeken naar wijzen van organisatie en sturing die passen bij de opgaven waarvoor de dienst zich geplaatst ziet. Een relevant punt daarbij is de manier waarop opdrachten om aan die opgaven te voldoen gegeven worden en organisatorisch vorm krijgen. Meestal worden opdrachten 'weggezet' bij de dienst. Maar in een sterk veranderende omgeving zijn er ook zeer wel opgaven denkbaar die andere organisatorische vormen vereisen, bijvoorbeeld omdat betrokkenheid van externe partijen gewaarborgd moet worden.
- Een randvoorwaarde bij het denken daarover en invullen daarvan is de noodzaak van balans in de dienst. Andere en zeker ook externe organisatievormen zijn niet onbeperkt verenigbaar met een qua kennis en competenties adequaat functionerende dienst. De balans in de dienst wordt overigens voor een belangrijk deel bepaald door de mensen die er werken. Bij de invulling van **vacatures** is daarvoor speciale aandacht. In het top en middenkader is op dit moment een aantal belangrijke functies vacant en zijn er nog meer te verwachten.
- De discussies over de **bedrijfsstrategie** van RO/EZ kregen een flinke aanzet in de afgelopen periode, maar vergen inbedding in gemeentebrede opvattingen. Het gaat hierbij om vraagstukken, zoals zelf doen versus uitbesteden en de meest logische structurering van de diensten.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

- Voortdurend vindt door de verandermanager terugkoppeling plaats op het **gedrag** van de directie. Daarbij gaat het om de wijze van leidinggeven aan medewerkers, de 'bediening van de politiek' en de bejegening van de burger. Deze terugkoppeling vindt plaats in het kader van action learning en in een kritisch constructieve sfeer. De resultaten zijn niet te meten en zeker niet op korte termijn. Het gaat hier vooral om de betrokkenheid en de openheid van de directie ten aanzien van dit onderwerp. .

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

De speerpunten (5)

Met zorg heeft RO/EZ vijf speerpunten gekozen en ondergebracht in een aparte projectorganisatie (RO/EZ voor de verandering). In bijlage 1 is een meer gedetailleerd overzicht van de activiteiten te vinden.

- **Sturing en verantwoording** heeft zich in eerste instantie gericht op de uitwerking van de aanbevelingen van 'Postma' (zie bijlage 2). Belangrijk issue is de wijze waarop de raad vooraf 'aan het stuur' kan komen, in het bijzonder door het voorleggen van keuzes en wijzigingen van zekere betekenis. In de notitie: 'De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoording van projecten' is een concrete werkwijze voorgesteld (onder andere ten aanzien van kredieten) hoe de sturing op projecten kan worden verbeterd. De notitie zal naar verwachting eind 2008 worden aangeboden aan de raad. Daarnaast is de focus gericht op het verbeteren van de informatievoorziening over in eerste instantie de stadsontwikkelingsprojecten, het grondbedrijf, staat P en V en de stadsbeheerprojecten. Doelstelling is om in vereenvoudigde vorm ('stoplichtenmethode') de stuurinformatie beschikbaar te stellen, zodat tijdig en transparant de juiste informatie aan directie, college en raad kan worden verstrekt. Een eerste concept voor een integrale stuurrapportage is inmiddels gereed en zal verder worden uitgewerkt.
- **Inwonersparticipatie** richt zich op de verdere uitwerking van het bewonersconvenant. Om het belang van bewonersparticipatie te bewaken, is aan besluitnota's een participatieparagraaf toegevoegd die voor besluitvorming in de directie wordt getoetst door de afdeling Communicatie. Belangrijk uitvloeisel van het bewonersconvenant is het inregelen van de verschillende inspraak- en participatieprocessen in de dagelijkse werkprocessen (opzetten Handboek Participatie). Daarnaast ontwikkelt de projectgroep een programma voor medewerkers hoe om te gaan met participatie/inspraak (bijvoorbeeld in de vorm van een masterclass). De ontwikkeling van de website www.mijnwijk.groningen.nl speelt een belangrijke rol in de communicatie. Inwonersparticipatie raakt verschillende processen en diensten. Een goede afstemming is dan ook van belang.
- **De politieke sensitiviteit** staat centraal bij de activiteiten van het loket Bouwen en Wonen. Geconcludeerd kan worden dat bij het verstrekken van bouwvergunningen niet alleen een snelle dienstverlening aan de burger geldt, maar ook de antenne voor politiekgevoelige punten van belang is. Door middel van systematische sessies binnen de afdeling komen interne kwaliteitsverbeteringen tot stand (bijvoorbeeld dossieropbouw). De verbeteringen van de dienstverlening aan het bestuur en de bejegening van de burger staan echter centraal
Concreet worden politiek gevoelige dossiers nu periodiek opgeschaald richting de directie/wethouder. Tevens zijn afspraken gemaakt over contactmomenten met de aanvrager (bijvoorbeeld persoonlijk gesprek bij het weigeren van een bouw aanvraag).
- De projectgroep **Primair Proces** richt zich op de evaluatie van de bestaande (werk)processen zoals 'Van weiland tot woonwijk'. De slimme meekijkers spelen binnen dit project een grote rol; ze beoordeelden zeven projecten. De resultaten zijn of worden binnenkort rechtstreeks teruggekoppeld aan de projectleiders.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

- De eerste resultaten van de projectgroep (inclusief de terugkoppeling van de meekijkers) geven aan dat in de regel de afgesproken spelregels worden gevolgd. Maar de omgang met andere partijen als de gemeente niet zelf ontwikkelt, is een punt van aandacht. Welke rollen moet de gemeente dan spelen (advisering Loket Bijzondere Initiatieven over medewerking aan het markinitiatief, vergunning verstrekken, inbreng bij de planvorming vanuit het publieke belang, inwonersparticipatie, belanghebbende in grotere verbanden)? Omdat dit soort complexe projecten steeds meer aan de orde komen, zal de projectgroep dit punt verder uitdiepen. De projectgroep benoemde zelf zes *concrete verbeterpunten* in het primaire proces die verder uitgewerkt gaan worden: het functioneren van het programmaoverleg, de interne opdrachtverstrekking, het opstellen van een meerjaren uitvoeringsprogramma Structuurvisie (MUS), subsidies, de evaluatie van projecten en het proces Bijzondere Initiatieven.
- De projectgroep **Cultuur** kijkt als het ware dwars door alle projecten heen. Een belangrijke rol is weggelegd bij het formuleren en vooral verder uitwerken van de kernwaarden (open, betrouwbaar, verbinden, politieke sensitiviteit en creativiteit). Ook de communicatie en het betrekken van medewerkers is een belangrijk aandachtspunt.

De keuze om van bovenaf te beginnen (eerst directie, daarna afdelingshoofden – waarover later meer en daarna medewerkers) is gekozen omdat dan medewerkers terecht kunnen bij hun leidinggevenden en die ook hun voorbeeldgedrag concreet kunnen maken. Door middel van intranet, nieuwsbrieven en een dvd wordt de communicatie binnen de afdelingen ondersteund.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

De afdelingen (21)

Binnen de dienst RO/EZ zijn 21 afdelingen. Deze zijn essentieel voor het veranderingsproces. Afdelingshoofden zijn de 'scharnieren' binnen de dienst. Na de vakantieperiode is met hen een intensief traject gestart. Eenmaal per twee weken is er een themaoverleg om zaken rond het veranderingsproces te bespreken. In principe gebeurt dat aan de hand van zaken die in de praktijk spelen (bijvoorbeeld de invulling van een inspraakproces, de inrichting van de controlfunctie voor de noodzakelijke balans binnen de dienst!).

De kernwaarden verbinden en openheid spelen daarbij een grote rol. 'Laat zien wat je bezighoudt en probeer de verbinding met andere collega's/afdelingen tot stand te brengen'. De 'klaroenstoot' voor dit traject is gegeven door het organiseren van een *verandermarkt*. Alle afdelingen presenteerden hier hun 'bad en good practices' en de verbeterpunten aan elkaar. Openheid was daarbij het achterliggende motto.

De verbinding kwam tot stand door de afdelingshoofden langs de 'kramen' van de andere afdelingen te laten lopen en zo het gesprek te starten. Bewust was gekozen voor een beperkt gezelschap zodat ook echte gesprekken mogelijk waren.

Door middel van gerichte communicatie krijgen de medewerkers via hun afdelingshoofden een beeld van de verandermarkt om zodoende de activiteiten binnen die afdeling verder te verdiepen. Een impressie van de in gang gezette veranderactiviteiten is in bijlage 1 opgenomen.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

3. De gebruikte methodieken

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Action learning

Zoals beschreven in ons plan van aanpak, zijn wij in dit verandertraject uitgegaan van de gedachte dat een organisatie en haar mensen zich optimaal ontwikkelen wanneer er een permanente combinatie is tussen doen, leren en reflecteren, de hoofdbestanddelen van het zogenaamde action learning (oftewel in gewoon Nederlands 'al doende, leert men'). Dat ziet er als volgt uit:

In samenhang is aan de ontwikkeling van zowel RO/EZ, als ook aan die van het college en het AMT gewerkt. Enerzijds hebben we 'van buiten af' kennis en vaardigheden ingebracht, zoals op het terrein van leiderschap, rollen en stijlen van bestuurders en sturing. Anderzijds is ook kennis 'van binnen uit' gegenereerd: hoe gaan hier de dingen en wat leert ons dat? Het tweede deden we mede op basis van de inzichten van en samen met de meekijkers. Deze kennis en vaardigheden zijn 'voor degenen die de schoen past' voor een belangrijk deel meteen bruikbaar en toepasbaar. Verder reflecteerden we regelmatig op het veranderproces, eveneens mede op basis van inzichten van meekijkers, eigen kritische observaties van Berenschot en observaties van betrokkenen zelf, daartoe door ons uitgenodigd in de gehouden ateliers (RO/EZ, College, AMT). Door op drie niveaus te werken: individueel, groepsgewijs (als college en AMT) en collectief (college en AMT samen), is het bovendien mogelijk gebleken om een vertrouwelijke relatie met alle betrokkenen op te bouwen. Dit is bij elkaar gebracht in het gezamenlijk atelier tussen college en AMT eind oktober.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Slimme meekijkers

Speciale aandacht verdient de methode van de meekijkers. Het gebruik daarvan heeft veel opgeleverd. Allereerst kunnen we constateren dat er veel talent in de gemeente rondloopt. In totaal twintig enthousiaste, gedreven en - inderdaad - slimme mensen uit verschillende geledingen van de organisatie hebben in korte tijd veel relevante en bruikbare informatie weten op te halen over een aantal in termen van sturing, politiek bestuurlijk belang en complexiteit relevante uit het Groningse leven gegrepen voorbeelden. Ze werden, zo meldden zij in de bijeenkomsten die Berenschot regelmatig met hen hield, open ontvangen, zowel door de mensen van RO/EZ, als ook door andere geïnterviewden of ondervraagden, waaronder ook dienstdirecteuren en bestuurders. Het bijzondere aan deze methode is dat het mes niet aan twee, maar zelfs aan drie kanten snijdt:

- In de eerste plaats krijgen de projectleiders en betrokken functionarissen directe feedback, die concreet en toepasbaar is. Een frisse blik dwingt hen het eigen functioneren kritisch te evalueren en vanuit verschillende invalshoeken te bezien.
- In de tweede plaats levert het de meekijkers zelf inzichten op. Ze leren andere delen van de organisatie kennen, werken samen met een collega van een andere dienst en ontleen daardoor nieuwe inzichten aan die dienst, en bovendien levert het kijken naar de wijze waarop er binnen de gemeente gewerkt wordt inzichten op die direct voor het eigen werk bruikbaar zijn.
- Ten derde kunnen we spreken van een metaopbrengst: het hanteren van deze methode voor de organisatie. De organisatie lijkt qua cultuur en houding geschikt voor deze methode: er werken mensen met de benodigde capaciteiten om deze rol te kunnen vervullen, en er is – in elk geval bij de in dit project betrokken functionarissen – voldoende openheid en vertrouwen om collega's mee te laten kijken. De meekijkers hebben bij de evaluatie aangegeven dat deze methode zeker bruikbaar is voor andere vraagstukken. Daarbij merkten ze op dat het essentieel is om niet 'los' als meekijker aan de slag te gaan. Juist ook het collectief optrekken met een aantal meekijkprojecten, en gezamenlijk reflecteren van meekijkers onderling (elkaar kritisch bevragen, input of vergelijkingsmateriaal bij andere meekijkers ophalen) geeft meerwaarde aan de methode en aan het leerproces van meekijkers en meekijkprojecten.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Stadgermethodiek

De hoofdpoging van de verandering heeft vorm gekregen in de zogenaamde Stadgeraanpak. Zowel het integraalbegrip Stadger (de burger van de stad Groningen: daar doen we het allemaal voor) als de afzonderlijke letters geven aan waar het om gaat. De lijst van de afzonderlijke begrippen (zie volgend schema) fungeert als een soort checklist bij het dagelijks handelen. Zijn alle oriëntaties wel voldoende aan bod gekomen of is het in een concreet geval nodig een bepaald aspect scherper te belichten?

Een aantal afdelingen heeft concreet deze lijst als checklist benut. Ook in een bijeenkomst van alle directieteams van de gemeente is ermee geëxperimenteerd. Mits niet al te dogmatisch toegepast, blijkt de lijst een concreet hulpmiddel.

In de praktijk blijkt dat het ene aspect uiteraard bij de ene afdeling zwaarder weegt dan bij een andere, maar ook dat de genoemde aspecten wel redelijk aansprekend en dekkend zijn.

Schema 2: Stadgeraanpak:

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Borging

In het plan van aanpak van Berenschot is benadrukt dat borging van de veranderingen van groot belang is. Juist in een verandering waarin vooral processen, sturing en cultuur centraal staan en waarbij meetbaarheid problematisch is, komt het erop aan veranderingen te concretiseren en te borgen. Daartoe is onderstaand model in het plan van aanpak geïntroduceerd. In de vier maanden dat het proces nu daadwerkelijk loopt, zijn veel zaken in gang gezet, maar zijn de neerslag en vastlegging ervan nog in volle gang.

Schema 3: Borgingsmodel

Voor RO/EZ kan op hoofdlijnen het volgende gemeld worden:

| | Vastlegging | In de steigers |
|-------------------|---|---|
| Bestuursfilosofie | | <ul style="list-style-type: none">● Aansluiten bij 'concernfilosofie over uitbesteden en beschikbaar diensten● Balans in de dienst● Meer en lager in de organisatie |
| Cultuur/gedrag | <ul style="list-style-type: none">● Kernwaarden vastgelegd● Vertaling naar concreet gedrag (deels)● Bejegening burger bij Bouwen en Wonen | <ul style="list-style-type: none">● Vertaling naar afdelingshoofden en medewerkers● Verdieping POP |
| Structuur | <ul style="list-style-type: none">● Meekijkers als Kado● Aparte projectorganisatie ZRG● Plan van aanpak afdeling DIV● Exploitatiebeheer onderbrengen bij directie Dienstverlening & Control (ligt ter advisering bij OR) | <ul style="list-style-type: none">● Herijking positionering grote projecten● Opwaardering programma en control |
| Processen | <ul style="list-style-type: none">● Contourennota 2^e fase Stadsbeheer● Toetsing participatieparagraaf in besluitnota's | <ul style="list-style-type: none">● Herijking primair proces (o.a. omgaan met projecten van anderen)● Inregelen inwonersparticipatie |
| Instrumenten | <ul style="list-style-type: none">● Signalement politiekgevoelige bouwdoSSIERS● Notitie 'Gemeente aan het stuur' (o.a. omgaan met kredieten)● Contourennota 2^e fase Stadsbeheer | <ul style="list-style-type: none">● Handboek Burgerparticipatie● Meerjarenuivoeringsprogramma● Structuurvisie als instrument● Website Mijwijk.nl |

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

4. De rode draden: omgaan met een trendbreuk

Na vier maanden intensief werk zien we enkele duidelijke lijnen - rode draden - naar voren komen. We melden ze in deze evaluatie, omdat we ze ook zien als de *opgaven voor het vervolg*. In de titel van dit hoofdstuk verwijzen we opnieuw naar de op grond van de eerder gemaakte analyses genoemde trendbreuk, die consequenties moet hebben voor de processen, sturing en cultuur. Tijden zijn veranderd en inspelen daarop is het motto. Daarmee is niet gezegd dat hetgeen dat tot dusverre is gedaan fout is, maar wel dat in de veranderende omstandigheden veranderingen noodzakelijk zijn. Daarbij dient opgemerkt te worden dat veel zaken ook goed gingen en gaan. Een weerslag daarvan vormt de nominatie van de stad Groningen voor de prijs van de beste stedelijke ontwikkeling in de afgelopen 25 jaar door de Stichting Forum voor Stedelijke ontwikkeling. Tevens is Groningen in 2005 uitgeroepen tot beste binnenstad van Nederland en is het de fietsstad van Nederland.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

RO/EZ moet nog de nodige stappen doen

De eerste stappen op het veranderpad zijn gezet. Reflectie uitmondend in kernwaarden, besef van nieuwe aansturingvormen, betere bejegening, aandacht voor het proces zijn goede voornemens, maar behoeven nadere concretisering. Er dagelijks bovenop zitten is daarbij het uitgangspunt.

Speciale aandacht is nodig voor:

- Verbetering van de dagelijkse kwaliteit. Dus niet meer: te snel te haastige nota's, slordige processen, afspraak is geen afspraak, etc. Een betere balans binnen de dienst zodat het voortraject (programma) en de control beter tot hun recht kunnen komen.
- Zoeken van nieuwe organisatievormen om de grote uitdagingen (op dit moment vooral op het gebied van infrastructuur, maar ook bijvoorbeeld Meerstad) beter het hoofd te kunnen bieden.
- Meer aandacht voor de proceskant van het werk zowel extern (burgers) als intern (medewerkers). Daarbij het besef dat 'de anderen' inhoudelijke verrijking kunnen bieden.
- Omgaan met dilemma's zoals:
 - Aan de ene kant resultaatgerichtheid ('wij lossen het wel op'), maar aan de andere kant de nodige inbreng van burger en politiek in de processen opnemen ook als dat naar de mening van de projectleiders tot vertraging of nieuwe knelpunten kan leiden.
 - De druk aan de top door enerzijds de illusoire neiging nog steeds tot op detailniveau beleidsvoornemens, plannen en projecten te willen beoordelen, maar anderzijds de politiek die vaak van directieleden en AD daadwerkelijke inhoudelijke kennis van de onderwerpen op een grondig niveau vraagt.
 - In het verlengde van het voortgaande ligt het punt dat sturing in moderne tijden inhoudt dat meer lager in de organisatie wordt gedaan. Professionals willen dat ook. De top moet zich vooral met het proces bezighouden en de verbindingen tot stand laten komen. Dat geeft overigens regelmatig spanning met de in het vorige punt genoemde politieke wensen.
 - Er is kritiek op RO/EZ mogelijk. De eerder genoemde kwaliteit en de soms ontbrekende politieke sensitiviteit en betrokkenheid bij burgerprocessen zijn daarvan voorbeelden. Anderzijds wordt met hart en ziel aan een mooie stad gewerkt en is een beetje sprankelende eigenwijsheid, zonder dat het arrogantie wordt, onontbeerlijk. Voortdurend op de fouten blijven tamboureren helpt het veranderingsproces niet en brengt de dienst in een kramp waardoor de goede dingen moeizamer tot hun recht komen. Anderzijds zal de buitenwereld niet gemakkelijk krediet voor verandering geven als niet klare wijn wordt geschonken over de fouten. Leiding en collegeleden zullen met dit dilemma moeten zien om te gaan en daarvoor is onderling vertrouwen een basisvoorwaarde.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Nieuwe vormen van besluitvorming

Bij het maken van plannen of, sterker nog, al bij de vraag of er plannen gemaakt moeten worden, melden zich telkens meer belanghebbenden. De gemeenteraad wil meer aan 'de voorkant', burgers eisen sterkere betrokkenheid en externe partijen zoals projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties willen meer het heft in handen krijgen. De nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening (Wro) plaatst al die partijen ook meer aan de voorkant en tegelijkertijd beperkt zij de ruimte van de gemeente om via bijvoorbeeld artikel 19 procedures correcties op bestemmingsplannen aan te brengen. Heldere kaderstelling door de gemeenteraad en volwaardige inspraak zijn belangrijke uitgangspunten. Dat vergt nieuwe vormen van overleg en besluitvorming, want het wordt druk aan de voorkant. De rollen van college, raad en de inwonersparticipatie geven een veelkleurig beeld van de nieuwe verhoudingen. Wie bepaalt nu eigenlijk de kaders, op welke wijze komt iedereen tot zijn recht en vindt toch nog besluitvorming plaats? Het is duidelijk dat hier nog een uitdaging voor de gemeente ligt. De huidige vormen van besluitvorming leiden regelmatig tot frustratie en voldoen daarmee maar zeer ten dele.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Nieuwe sturingsvormen

In de afgelopen decennia leek het besturingslandschap relatief eenvoudig. Groningen, en dat niet alleen, was een wethoudersstad. De wethouder was dominant in zijn domein en leidde de besluitvorming. Meestal was er een één-op-éénverhouding met de dienst. Ook projecten met een integraal karakter waren bij de wethouder ondergebracht. De verticale relatie tussen dienst en wethouder had daarmee tegelijkertijd horizontale componenten. College, AMT en de raad maakten afwegingen op voorspraak van de wethouder die daarmee ook dominant was in de sturing van het proces. Een opdracht van een wethouder was daarmee ook meteen duidelijk en het ambtelijk apparaat wist wat het te doen stond.

Maar, we gaven het al meermaals aan, de maatschappelijke en politiek bestuurlijke verhoudingen zijn ingrijpend veranderd.

Burgers, bedrijven, maatschappelijke instellingen laten veel explicieter van zich horen, wensen invloed en doen dat niet langs de lijnen van sectoren. Ook de medewerkers zijn qua attitude sterk veranderd en de toekomstige zullen dat zeker doen. Hoogwaardige professionals willen ruimte en vertrouwen, oriënteren zich op de inhoud, worden gedreven door resultaatgericht werken aan maatschappelijke vraagstukken en zijn niet opgeleid in kokers en wars van het dienovereenkomstige denken. Maar de beschreven veranderingen treden niet gelijktijdig en over de hele linie consequent op. Voor de meeste collegeleden is nog steeds een sterke relatie met 'hun' dienst aan de orde. Hoewel niet expliciet uitgesproken, zoeken de afzonderlijke wethouders naar passende sturingsvormen en bestuursstijlen. Daarmee ontstaan verschillen tussen de wethouders onderling en komen er verschillen in de wijze waarop het college vanuit de diensten wordt "bediend".

Paradoxaal genoeg werden in tegenstelling tot de situatie van de afgelopen decennia de 'horizontale mechanismen' zwakker. De positie van de wethouder in het college is sterk veranderd en heeft niet meer het karakter van een onverbreekelijke as met de dienst, het AMT vervult beperkt een horizontale inhoudelijke rol en werd daarop ook niet aangesproken, en de afdekking naar de raad is door dualisme en andere ontwikkelingen minder geworden. Gevolg van al deze ontwikkelingen is dat er veel onduidelijkheid wordt geschapen. Wat wil het college nu precies, is de nota die in strak overleg met de wethouder is geschreven wel de juiste, krijgt het wel de goedkeuring van de raad, zijn andere diensten zich wel bewust van de impact, etc.? De natuurlijke drang is om dan maar meer aan de voorkant van het proces te sturen. Met name de *opdrachtverlening* is daarbij cruciaal. Wat vraagt het college nu precies aan de dienst (in Groningse termen 'welke bestelling doet het?') en vooral is iedereen het daarmee eens, zodat zich niet tijdens de uitvoering onverwachts ingrijpende wendingen voordoen.

Dit zoeken naar nieuwe verhoudingen schept aan de ene kant onzekerheid en aan de andere kant gespannen verhoudingen. Zo zijn de verhoudingen tussen afzonderlijke wethouders en de onderscheiden diensten niet allemaal optimaal. Rolverduidelijking bestuurlijk, zowel als ambtelijk, helderheid over sturingsprocessen en consequent gebruikte sturingsinstrumenten zijn daarom noodzakelijk om de wij-zij paradox te boven te komen.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Nieuwe organisatievormen

De vraagstukken waarvoor de gemeente zich gesteld ziet, worden inhoudelijk complexer en vergen meer overleg met allerlei andere partijen. De vraag die zich voordoet is of de besturingsfilosofie, cultuur en structuur van de gemeentelijke organisatie wel zijn toegesneden op deze nieuwe verhoudingen. Andere sturingsprocessen, instrumenten en structuur moeten worden onderzocht. Meer flexibele organisatievormen kunnen daarbij behulpzaam zijn. Eén van de componenten daarbij kan zijn dat enerzijds de centrale oriëntatie van verschillende organisatieonderdelen, zoals ontwikkeling, standaarduitvoering en communicatie/contact beter uitgenut worden.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Anderzijds is een waarschuwing op zijn plaats. Werken aan structuurveranderingen kost veel energie en kan alleen dan plaatsvinden als er draagvlak voor die veranderingen aanwezig is en er kwaliteiten/leiding aanwezig zijn die daadwerkelijk die veranderingen kunnen dragen.

En als er één ding belangrijk is in deze nieuwe tijden dan is het wel zorgvuldig inrichten van processen dus ook voor dit soort veranderingsprocessen. College en AMT zullen de aanpak van een dergelijk proces nadrukkelijk met elkaar moeten verkennen en geen overhaaste (wens) conclusies moeten trekken.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Twee werelden: bestuurders en ambtelijk apparaat

Mede voortvloeiend uit wat we in het voorgaande punt beschreven, is de beleving van bestuurders en ambtenaren van dezelfde gebeurtenissen volstrekt verschillend. De 'slimme meekijkers' rond tram en AO/BSO, maar ook de binnenstad hebben dat zichtbaar gemaakt. Kennelijk is het mogelijk om langere tijd te blijven geloven in de eigen gepercipieerde wereld. Waarschijnlijk heeft dat ook te maken met de in het vorige punt geconstateerde verminderde band tussen wethouders en de dienst.

In een aantal gevallen valt ook te constateren dat zowel bestuurders als ambtenaren onvoldoende verbinding tussen de twee werelden maken. Individueel gedrag/bejegening en rolonduidelijkheid versterken die perceptieverschillen en doen de spanning soms flink oplopen.

Productief is dat niet en vermorsing van talent en energie is het zeker. Stappen om tot duidelijke rollen en betere verbindingen te komen, zijn noodzakelijk.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Wie trekt nu eigenlijk de verandering?

Als de kwesties die tot verandering nopen alleen bij RO/EZ zouden liggen, is de situatie in feite gemakkelijk. Deze dienst zal zichzelf moeten veranderen

Onze analyse is evenwel dat er (ook) noodzaak is tot een gemeentebrede heroriëntatie. Ook op andere beleidsterreinen zijn de veranderde maatschappelijke omgeving en bestuurlijke eisen voelbaar. Welke eisen stellen de onderscheiden werelden van ontwikkeling en beheer, die van de wijkgerichte en/of gebiedsgerichte aanpak, het stedelijk ecomisch beleid met zijn veelheid aan betrokken partijen en daartussen verschillende belangen aan organisatie en sturing? De geschetste trends zijn nog niet goed vertaald en hanteerbaar gemaakt en bredere visieontwikkeling en verandering is dus noodzakelijk.

De vraag die zich daarbij voordoet, is wie deze verandering, die op het snijvlak van bestuur en ambtelijk apparaat ligt, nu feitelijk trekt. Deze vraag vergt een antwoord in nauwe samenhang tussen bestuur en (de top) van het ambtelijk apparaat.

Leiding van dit proces is nodig, alleen al om de mogelijkheid van verdere fragmentatie van de sturing van het gemeentelijk apparaat die de wij-zijverhoudingen nog sterker voedt met alle improductiviteit van dien te voorkomen.

Het college is ervan overtuigd dat het primaat bij het bestuur moet liggen. Hier moeten de initiatieven tot stand komen of ten minste worden omarmd, hier moet andere sturing worden beproefd en voorbeeldgedrag worden getoond.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

De relatie met de gemeenteraad

De relatie met de gemeenteraad is essentieel, maar behoort niet tot het domein van onze veranderingsaanpak. De contacten zijn (te) spaarzaam geweest. Het is niet eenvoudig de driehoek, laat staan de door de raad bepleite vierhoek, concreet inhoud te geven. De drukke agenda van griffie, raad en commissies zullen daarbij zeker een rol hebben gespeeld. Maar er zijn ook meer principiële redenen aan te voeren.

De gemeenteraad wil ook graag meer 'aan de voorkant' van de processen aanwezig zijn. Tegelijkertijd wil zij haar toetsende en controlerende rol in volle vrijheid en alle dualiteit uitoefenen.

De kaderstellende rol zit aan die voorkant van het proces. Het speelveld is in die fase lastig en vaak nog 'onbepaald' vanwege beperkte beschikbare tijd, doorlooptijd, deskundigheid, invloed van anderen (bewoners, projectontwikkelaars). Met de nieuwe Wro heeft de raad een sterkere positie aan die voorkant gekregen. Het omgaan met deze dilemma's (voorkant, toetsen, controleren) en de verschillende eisen die dat stelt aan rol en optreden van de raad en de dienstbaarheid van college en ambtelijk apparaat daaraan zullen onderwerp moeten zijn van nadere discussies tussen raad en college. Wellicht kan daar de vorm van atelier een verdieping in algemene politieke zin een bijdrage aan leveren.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Buiten is binnen, ofwel het belang van een goed HR-beleid

De burger is in het algemeen mondiger geworden. Hij wil meer betrokken worden en verlangt van de overheid een goed proces waarbinnen hij zijn invloed kan uitoefenen.

Dat geldt voor de burger, maar evenzeer voor de werknemer. Meer en meer wordt beseft dat het succes van een organisatie wordt bepaald door de betrokkenheid, inzet, loyaliteit en de creativiteit van de werknemers. 'Orders van bovenaf' en ongemotiveerde beslissingen werken niet. Een correcte bejegening – of dat nu van de burger of de werknemer is – is een factor geworden.

Succesvol met de burger omgaan, vereist eenzelfde gedrag buiten als binnen de organisatie.

Een goed HR-beleid waarin de ontplooiing van de medewerkers en het ruimte bieden centraal staan, helpt mee om die succesvolle organisatie te bouwen naast bijvoorbeeld voorbeeldgedrag door de leiding.

Dat zorgvuldige HR-beleid klemt te meer omdat in de komende jaren er een grote uitstroom plaatsvindt (vertrek van de babyboomgeneratie) en de arbeidsmarkt in deelgebieden buitengewoon krap is. Salarisering is dan uiteraard belangrijk, maar in toenemende mate zijn ontplooiingskansen op die krappere wordende arbeidsmarkt een pluspunt. Imago en mond-tot-mondreclame zijn dan belangrijk en daar spelen juist de zittende werknemers een belangrijke rol bij.

Een grondige verkenning van dat HR-beleid en de consequenties voor leidinggeven, kansen bieden, ruimte maken, etc. vraagt om de nodige zelfreflectie van college- en AMT-leden.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Wat betekent het voorgaande voor een vervolgaanpak?

B. en W, AMT

De afzonderlijke en gezamenlijke ateliers van college en AMT leiden tot concrete verbetervoorstellen ten aanzien van sturing in brede zin. Beide 'partijen' hebben nadrukkelijk de intentie uitgesproken om met deze verbetervoorstellen aan de slag te willen gaan. Echter, daar moet nog wel een en ander voor gebeuren. We willen het besturingsmodel dan ook heel nadrukkelijk als borgingsmodel hanteren in het vervolg om de voorstellen in vast te houden en te concretiseren. De ateliers hebben eveneens duidelijk gemaakt dat verbeteringen op zeer uiteenlopende dimensies van sturing aan de orde zijn. Het werken aan een duidelijke besturingsfilosofie vergt een wat langere adem, voorstellen betreffende cultuur en vooral bejegening kunnen en moeten gaandeweg worden ingevoerd. De uitkomst van dit deel van het werk moet zijn een concrete set aan verbeteringen ten aanzien van alle dimensies van het borgingsmodel: sturingsfilosofie, cultuur, structuur, processen en instrumenten. Wij zullen de opbrengst van de ateliers uitwerken tot een concreet actieprogramma waaraan college en AMT gezamenlijk nadere invulling kunnen geven. Daar komt bij dat een belangrijke wens van B. en W. en AMT is om gezamenlijk op te trekken rondom de middellange termijn agenda. De trends die zich in de samenleving voordoen hebben hierop ook invloed, maar vergen ook nadenken over sturings en organisatievormen op meer principiële wijze en voor de wat langere termijn. We zullen daartoe een soort langetermijnagenda opstellen, die relevant is als voortschrijdend kader en ook voor de periode na april 2009,

De raad

De raad volgt een eigen spoor. Daar waar mogelijk zullen we in de periode tot en met april gezamenlijke activiteiten ontwikkelen om zodoende ook meer draagvlak te ontwikkelen voor de ondernomen verbeteringen. Ook de wensen van de raad ten aanzien van het op een andere wijze invloed uitoefenen zijn daarbij immers van groot belang. Een belangrijk element is hoe we gaan werken aan de voorkant. Van 'dringen aan de voorkant' naar duidelijke kaders, duidelijke rolopvattingen en heldere instrumenten en processen.

RO/EZ

De veranderaanpak bij RO/EZ heeft probleembesef en urgentie bij de dienst opgeleverd. Een aantal zaken is al veranderd of is inmiddels uitgewerkt in een concreet veranderplan. Centraal staan daarbij de vijf speerpunten. Hierin zijn als het ware alle verandertrajecten uitgekristaliseerd. Primair proces, inwonersparticipatie, politieke sensitiviteit, sturing en verantwoording en - last but not least cultuurverandering zijn de dragers van de verandering. De eerder beschreven trends zullen zich in concrete acties binnen deze projecten vertalen.

Het DB zal daaraan leidinggeven: het DB vervult daarbij eveneens de brug naar politiek en AMT. De medewerkers in de afdelingen zullen vanzelfsprekend worden ingeschakeld om de concretisering naar hun eigen werk te kunnen maken.

Dat proces zal eind april 2009 concrete resultaten zichtbaar maken. Op belangrijke punten is dan de lijst 'in de steigers' kleiner, de lijst met borging langer en zijn er in het gedrag van leiding en medewerkers de kernwaarden waaronder vooral verbinden zichtbaar.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Het totale veranderingsproces zal nog de nodige jaren gaan duren maar eind april 2009 is er sprake van een onomkeerbare situatie.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

5. Aanpak van de volgende fase

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

RO/EZ

Er is het nodige losgemaakt binnen zowel RO/EZ als in de totale organisatie, maar het voorgaande maakt eveneens duidelijk dat er nog veel moet gebeuren. De veranderingen moeten nog geconcretiseerd worden en de borging is van belang. Focus is in de komende fase een sleutelbegrip.

Wij zien voor RO/EZ de volgende focuspunten:

1. Binnen het DB is de nodige aandacht vereist om de balans in de dienst te versterken. Concreet gaat het dan om de volgende zaken:
 - a. Versterking van de programmakant.
 - b. In het verlengde van voorgaande punt versterkte aandacht voor 'infrastructuur'zaken.
 - c. Verbetering van de controlfunctie.
2. Het DB zal het eigen gedrag iedere keer ten voorbeeld moeten stellen voor de totale organisatie. Verbinden en openheid krijgen daarbij sterke nadruk en daarmee komen processen meer in het brandpunt. Dat vereist de nodige reflectie op eigen gedrag en het voortdurend elkaar op dit punt coachen.
3. Brug slaan tussen de politiek en het ambtelijk apparaat. Vooral het DB speelt daarbij een belangrijke rol. Het gaat daarbij vooral om het verhelderen van rollen, opdrachtformuleringen en prioriteiten. Hierdoor ontstaat in de organisatie duidelijkheid en kan de politiek zijn rol spelen.
4. De speerpuntprojecten zijn met zorg gekozen. De projectleiders zullen de uitwerking verder moeten invullen in de komende periode.
5. De intensieve contacten met de afdelingshoofden zullen voor de verdere invulling van gedrag moeten zorg dragen. Met de afdelingshoofden zullen gesprekken plaatsvinden over de relatie tussen hun plannen en de speerpunten. Op deze manier wordt niet te vaak het wiel opnieuw uitgevonden en komt de verbinding tot stand. Veel zaken die de afdelingen noemen, passen binnen de speerpunten!
6. Verbinden vormt de centrale waarde. Dat vereist een cultuur van 'halen en brengen' en 'afsprake is afspraak'. Dan gaat er vertrouwen ontstaan en is er de bereidheid om voor de ander wat te doen. Met afdelingshoofden is dit een hoofdonderwerp van gesprek. Deze thema's krijgen ook gestalte door ook hier "action learning" toe te passen.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

7. Tot dusverre is bewust gekozen om het accent te leggen op DB en afdelingshoofden. Omdat voorbeeldgedrag van wezenlijk belang is, gaan de veranderingen van boven naar beneden. De 'cascade' moet nu zijn vervolg krijgen in het gesprek met de medewerkers.
8. De borging daarvan in ons eerder beschreven borgingsmodel. HR instrumenten zijn daarbij belangrijk, en afstemming met P&O is in deze fase ook cruciaal.

Wij schatten in dat deze punten nog de nodige (doorloop)tijd zullen vergen. In ieder geval zien wij voor de komende periode tot aan eind januari nog een intensief traject. Wij kiezen nadrukkelijk voor een tijdstip na de kerstvakantie, zodat de start na de vakantie – altijd een moeilijk punt – dan geborgd is.

In de daarop volgende maanden – afhankelijk van de concrete bezetting van de vacatures – zal het DB toch in toenemende mate op eigen kracht verder moeten gaan. De verandermanager zal daarbij de nodige ondersteuning leveren.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

College/AMT

De ateliers met het college en met het AMT en ook de gezamenlijke ateliers zullen worden voortgezet, maar gaandeweg van karakter veranderen. Tot nu toe stonden ze vooral in het teken van gezamenlijk vaststellen van de belangrijkste vraagstukken, en het uitspreken van wederzijdse verwachtingen en ervaringen. Het betrof met name het inventariseren en agenderen van knelpunten in de dimensies van het sturingsmodel: sturingsfilosofie, cultuur, instrumenten, processen en structuur. De ateliers hebben opgeleverd dat er wederzijds meer begrip is voor elkaars rol en dat de rollen ook duidelijker zijn geworden. Maar begrip alleen is niet voldoende, er moet ook geoogst worden. In het vervolg zal daarom het accent komen te liggen op het concreet vaststellen van de oplossingsrichtingen en het vormgeven daaraan. Een belangrijk element in de ateliers vormde ook de reflectie van ons en van anderen (bijvoorbeeld de slimme meekijkers) op het functioneren. Daarvan zal zo veel mogelijk gebruik blijven worden gemaakt.

Het werk in de ateliers heeft als einddoel een herijkte besturings- en organisatiefilosofie.

Randvoorwaarden

Voor een vruchtbaar vervolg is een aantal randvoorwaarden noodzakelijk. Deze zijn in de afgelopen weken besproken. We stippen ze hier kort aan:

- Er is een gezamenlijk probleembesef bij college en AMT Het is duidelijk wie leidinggeeft aan de verandering. Daarin heeft het college reeds expliciet positie bepaald in het atelier van 7 oktober jl.: "Wij kennen aan de verandering hoge prioriteit toe en nemen hierin het initiatief".
- Persoonlijke bejegening in de juiste toon en vorm is een belangrijke voorwaarde voor effectieve verhoudingen zowel bestuurlijk als ambtelijk als daartussen. Het is een agendapunt in de ateliers en komt aan de orde in de coaching.
- DB RO/EZ moet met gestelde richting instemmen.
- AMT en college formuleren gezamenlijk opdracht voor besturings- en organisatiefilosofie.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

6. Inzet van Berenschot

Berenschot kan op de volgende wijze ondersteuning bieden aan het veranderingsproces in fase 3:

| | Periode | Aantal dagen | Betrokken adviseurs |
|---|--|---------------------|--|
| Verandermanager opbouw | Van 1 november tot en met eind januari | 35 | A. van der Veen (35) |
| Verandermanager overdracht | Eind januari tot en met eind april | 30 | A. van der Veen (30) |
| Ateliers | Van 1 november tot eind april | 25 | J. Stoker (13) L. Geut (12) |
| College (2) AMT (2) College/AMT (2) | | | |
| Coaching collegeleden | Tot en met eind april | 10 | J. Stoker (8) L. Geut (2) |
| Ontwikkelen besturings- en organisatiefilosofie | Tot en met eind april | 15 | L. Geut (5) A. van der Veen (2) Medewerker (8) |
| Analyse stand van zaken veranderproces (eindadvies) | Eind april | 10 | L. Geut (2) A. van der Veen (7) J. Stoker (1) |
| Onvoorzien | | | P.m. € 50.000,- |

Nog niet ingepland: een mogelijk gezamenlijk atelier gemeenteraad/college om met name de problematiek rond acteren aan de voorkant te verkennen. Het is aan de gemeenteraad om daar besluiten over te nemen. (In verband met goede voorbereiding 5 dagen voor J. Stoker/L. Geut.)

Totaal:

- A. van der Veen: 74 dagen (tarief € 1.750,- per dag).
- L. Geut: 21 dagen (tarief € 2.500,- per dag).
- J. Stoker 22 dagen (tarief € 2.000,- per dag).
- Medewerker 8 dagen (tarief € 1.100,- per dag).

Hiermee komt de inzet van Berenschot op € 234.800,-, exclusief bureaunkosten en btw. Over de inzet van de heer Van der Veen berekenen wij, zoals ook in fase 1 en 2, geen bureaunkosten. Het totaalbedrag wordt inclusief bureaunkosten over de inzet van de andere teamleden en btw € 289.436,56. (Dit bedrag is exclusief de post 'onvoorzien'.)

Deze bedragen zullen nog wijzigen in verband met een verwachte prijsstijging per 1 januari a.s.

Aangezien wij niet het gehele budget van fase 1 en 2 bleken nodig te hebben, zullen wij deze uren uiteraard verrekenen met het hier voorgestelde budget voor de volgende fase.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Bijlage 1

Activiteiten RO/EZ

37014

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Activiteiten RO/EZ

In het plan van aanpak van Berenschot is het werkprogramma van de dienst RO/EZ uiteengezet. Het werkprogramma is geborgd in een vijftal speerpuntprojecten (RO/EZ voor de verandering). Daarnaast hebben ook alle afdelingen plannen voor verandering opgesteld en gepresenteerd op de verandermarkt. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste veranderingen tot nu toe uiteengezet.

Sturing en verantwoording

In het onderzoek van Postma zijn constatering gedaan over sturing en verantwoording binnen de dienst RO/EZ. Daarbij wordt gesteld dat er geen goed evenwicht bestaat tussen de beschikbare informatie vooraf en achteraf. Veel informatievoorziening is gericht op verantwoording, maar politiek-bestuurlijk is invloed vooraf, sturing, meer van belang. In de notitie: *'De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoording van projecten'* zijn concrete voorstellen gedaan hoe de sturing op projecten kan worden verbeterd. Hierbij wordt ingegaan op het projectplan en de exploitatieopzet, het verstrekken van kredieten, tussentijdse actualisering en de verantwoording. De notitie zal eind 2008 worden aangeboden aan de raad.

Binnen de dienst RO/EZ worden diverse rapportages gebruikt, die tevens beogen een sturingskarakter te hebben. Er is een grote diversiteit aan rapportages (onder andere begroting, turap, jaarrekening, staat P en V, etc.). De afgelopen maanden zijn de rapportages geanalyseerd en is een referentiedocument opgesteld met belangrijke stuurinformatie. Doelstelling is om in vereenvoudigde vorm ('stoplichtenmethode') de stuurinformatie beschikbaar te stellen.

Wat is gerealiseerd:

- In de notitie *'De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoording van projecten'* zijn concrete voorstellen gedaan hoe de sturing op projecten kan worden verbeterd.
- Er is een concept sturingsmodel ontwikkeld voor de dienst, waarin alle dienstproducten (van programma tot exploitatie) een plaats krijgen. Het model geeft antwoord op de vraag wat de dienst het komend jaar wil gaan doen en wat gedurende het jaar wordt gerealiseerd.

Betrekken van de burger: Inwonersparticipatie

Inwonersparticipatie is een belangrijk speerpunt binnen het verandertraject. In mei 2008 is een convenant afgesloten tussen de wijkorganisaties en het gemeentebestuur. In dit convenant is afgesproken dat wijkorganisaties het recht hebben advies te verlenen in alle wijkgebonden beleidsonderwerpen en het recht hebben mee te denken in een zo vroeg mogelijk stadium. De afgelopen maanden is binnen de dienst RO/EZ nader invulling gegeven aan het bewonersconvenant. Om het belang van inwonersparticipatie te bewaken, is aan besluitnota's een participatieparagraaf toegevoegd. Deze participatieparagraaf wordt, voordat besluitvorming plaatsvindt in de directie, getoetst door de afdeling Communicatie.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Het is van belang dat bewonersparticipatie wordt ingebed in de dagelijkse werkprocessen. In het voorjaar van 2008 is daarom een bijeenkomst georganiseerd voor onder andere afdelingshoofden en projectleiders van de dienst RO/EZ. In januari 2009 zal voor circa 75 medewerkers van de dienst RO/EZ en een aantal wethouders en raadsleden een vervolgbijeenkomst worden georganiseerd ('masterclass Burgerparticipatie') om de principes van participatie uit te werken naar de Groningse situatie. Concrete richtlijnen zullen worden verwerkt in het Handboek Inspraak. Het bewonersconvenant geldt voor de hele gemeente. Met de dienst OCSW en de Milieudienst zijn daarom afspraken gemaakt voor een presentatie. Een concreet voorbeeld van inbedding in de dagelijkse werkprocessen is de actualisering van bestemmingsplannen. In de nieuwe Wro is de verplichting **opgenomen om bestemmingsplannen digitaal beschikbaar te stellen. De inspraak wordt hierop afgestemd en vertaald in het draaiboek bestemmingsplannen. Het draaiboek zal in november 2008 gereed zijn.**

Communicatie is essentieel voor burgerparticipatie. De ontwikkeling van de wijkwebsite (mijnwijk.groningen.nl) speelt daarbij een belangrijke rol. In het plan van aanpak van de raad komt de informatieverstrekking via een centrale website ook nadrukkelijk naar voren: *'Dit betekent dat informatie over planvorming via een centrale website, op laag niveau, beschikbaar en begrijpbaar dient te worden gemaakt voor de gehele bevolking van Groningen'*. Met de ontwikkeling van deze website is het de bedoeling te voldoen aan deze criteria. Inmiddels is met de bewonersorganisaties een keuze gemaakt voor de software en is een aanbod gedaan om het systeem kosteloos te gaan gebruiken. Op dit moment wordt gekeken hoe de website kan worden gevuld met relevante informatie voor de wijk. Een goede afstemming is van belang.

Wat is gerealiseerd:

- Besluitnota's zijn voorzien van een participatieparagraaf. De participatieparagraaf wordt getoetst door de afdeling Communicatie.
- Er is een bijeenkomst georganiseerd met medewerkers om het belang van het bewonersconvenant uit te dragen.
- Een 'masterclass Bewonersparticipatie' en een handboek Participatie zijn in ontwikkeling.
- Er is gestart met het opzetten van een centrale wijkwebsite.

Dienst verlenen en politieke gevoeligheid: Loket Bouwen en Wonen

De afgelopen jaren is het aantal soorten vergunningen sterk uitgebreid. Tegelijkertijd is ook de omgeving (maatschappelijk en bestuurlijk) van de dienst en dus ook het Loket Bouwen en Wonen veranderd. Dit is de aanleiding geweest om het vergunningsverleningsproces nog eens tegen het licht te houden en kwaliteitsverbeteringen te inventariseren. Geconcludeerd kan worden dat bij het verstrekken van bouwvergunningen niet alleen een snelle dienstverlening aan de burger geldt, maar ook de antenne voor politiekgevoelige punten van belang is. Vergunningverlening is niet alleen de betreffende handeling op zich, maar strekt zich ook uit tot de informatievoorziening aan de voorkant van het proces en de vertegenwoordiging bij bezwaar en beroep aan de achterkant van het proces. Aan de hand van kwaliteitsdagen, action learning en meekijkers zijn concrete kwaliteitsverbeteringen benoemd en deels al gerealiseerd.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Zo is vastgesteld wanneer en op welke wijze opschaling plaats moet vinden van dossiers die gevoelig zijn. Dit heeft inmiddels al geresulteerd in een signalement aan de directie. Tevens zijn afspraken gemaakt over contactmomenten met aanvragers. Indien een bouwvergunning wordt geweigerd kan dit bijvoorbeeld in een persoonlijk gesprek worden toegelicht. Andere kwaliteitsverbeteringen zijn nog onderhanden. Het gaat bijvoorbeeld om een procesaanpassing in verband met de flitsvergunning en het verbeteren van de telefonische bereikbaarheid.

Wat is gerealiseerd:

- Andere structuur voor dossieropbouw.
- Aanpassing elektronisch notitieblok met ruimte en aandacht voor alle backoffices.
- Afspraken over contactmomenten met aanvragers.
- Vaststelling van kenmerken voor opschalingsdossiers (politiek, organisatie en historie).
- Vaststelling van een continue opschalingsmethodiek en informatievoorziening richting de directie.

Herijken primair proces

In het plan van aanpak van Berenschot is ingegaan op de balans in de dienst. Vraag is hoe de aandacht voor proces, programma en control meer aan bod kunnen komen. Met behulp van een analyse van het hoofdproces 'Van Weiland tot Woonwijk' is gebleken dat de discussies en knelpunten zich voor een belangrijk deel richten op de voorkant van het proces. De uitkomsten van de meekijkers tonen aan dat de omgang met andere partijen in het geval de gemeente niet zelf ontwikkelt een punt van aandacht is. Welke rollen moet de gemeente dan spelen (advisering Loket Bijzondere Initiatieven over medewerking aan het markinitiatief, vergunning verstrekken, inbreng bij de planvorming vanuit het publieke belang, inwonersparticipatie, belanghebbende in grotere verbanden)? Er is inmiddels een zestal verbeterpunten benoemd in het primair proces dat verder uitgewerkt gaat worden:

- 9.** Functioneren van het programmaoverleg en afbakenen rol van de programmaleider.
- 10.** Interne opdrachtverstrekking.
- 11.** Meerjarenuivoeringsprogramma Structuurvisie.
- 12.** Subsidies.
- 13.** Evaluatie van projecten.
- 14.** Proces Bijzondere Initiatieven.

Eind oktober zal voor elk speerpunt een plan van aanpak gereed zijn. In het laatste kwartaal van 2008 zullen in afzonderlijke werkgroepen de opdrachten nader worden uitgewerkt tot concrete voorstellen.

Eén van de verbeterpunten is het opstellen van een Meerjarenuivoeringsprogramma Structuurvisie (MUS). De directie van RO/EZ heeft in september opdracht gegeven om het MUS verder te

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

ontwikkelen. De ontwikkeling van het MUS draagt bij aan een betere samenhang tussen programma's en versterkt daarmee de programmakant.

Als schakel tussen programma's en projecten is het daarnaast een instrument om programma- en projectleiders meer op elkaar te betrekken, maar ook om de inhoudelijke relatie tussen programma's en projecten scherper te krijgen. Door de koppeling tussen inhoud en geld en de koppeling aan de begrotingscyclus draagt het tot slot bij aan het verhelderen en verscherpen van de discussie over de inzet van middelen in college en raad. Een eerste versie van het MUS zal in februari 2009 gereed zijn.

Wat is gerealiseerd:

- Er is een "brainstorm" bijeenkomst georganiseerd met vertegenwoordigers van alle afdelingen van RO/EZ met als doel een analyse te maken van alle belangrijke primaire processen en de fricties.
- Verbeterpunten in het primaire proces zijn benoemd en worden in het laatste kwartaal van 2008 uitgewerkt (functioneren programmaoverleg, interne opdrachtverstrekking, opstellen Meerjarenuitvoeringprogramma Structuurvisie, subsidies, evaluatie, bijzondere initiatieven).
- Het ontwikkelen van een Meerjarenuitvoeringprogramma Structuurvisie (MUS) is in gang gezet. Een eerste versie van het MUS zal in februari 2009 gereed zijn.

Bedrijfscultuur

Het onderwerp bedrijfscultuur loopt door het hele verandertraject heen. Bij de aanpak van het project is een aantal kritische succesfactoren benoemd dat van belang is voor het slagen van het verandertraject. Inmiddels zijn op alle terreinen verbeteringen gerealiseerd. Een belangrijk resultaat is het benoemen van de kernwaarden door de directie (open, betrouwbaar, verbinden, politieke sensitiviteit en creativiteit) en de communicatie over het verandertraject met behulp van nieuwsbrieven en intranet. In het vervolgtraject is het van belang de veranderagenda en de urgentie verder te vertalen naar afdelingen en medewerkers. Concreet gaat het om het verbinden van de afdelingen met de speerpuntprojecten, de verdere communicatie over de voortgang, de rode draden en de vertaling van de kernwaarden. Daarnaast is het van belang resultaten verder te borgen en gedragsverandering vast te leggen in competentieprofielen en bespreekbaar te maken in functioneringsgesprekken.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Wat is gerealiseerd:

- De verandermarkt heeft een impuls gegeven aan het verandertraject. Door de projectleiders is gestart met de speerpuntprojecten.
- De urgentie om te veranderen is op verschillende manieren door de directie geuit. Ook afdelingshoofden zijn zich bewust van deze urgentie.
- De urgentie is verwoord in de kernwaarden en vertaald naar te verwachten voorbeeldgedrag.
- De visie 'binnen is buiten' en 'buiten is binnen' is uitgedragen. Als we het binnen niet goed doen, gaat het buiten nooit lukken.
- Het themaoverleg voor afdelingshoofden is nieuw leven in geblazen. Er is aandacht voor openheid en verbinding.
- Er heeft op verschillende manieren communicatie plaatsgevonden over het verandertraject.
- Een aantal belangrijke randvoorwaarden is gecreëerd (commitment).
- Er zijn verschillende quick wins gerealiseerd. Onder andere: inventarisatie goed en bad practices, nieuwe overlegstructuur tussen college en dienst en een betere verbinding tussen enkele collegeleden en de dienst.
- Resultaten zijn gedeeltelijk benoemd en geborgd.

Planning en control

Naast de vijf speerpuntprojecten loopt in het kader van het programma 'RO/EZ voor de verandering' nog een verbeterproject met betrekking tot de planning en control. Het project omvat de invoering van een nieuw financieel pakket (afgestemd met het concernproject), de kwaliteit van de administratie en de inrichting van de financiële huishouding. Vanuit Planning en Control wordt veel belang gehecht aan de invoering van een nieuw financieel systeem met een geïntegreerde projectadministratie. Gestart is met het ontwikkelen van een dienstvisie. Tevens wordt actief deelgenomen aan de concernprojectgroep en levert de dienst een voorzitter en deelnemer voor de werkgroep logica. De afgelopen maanden zijn alle controlbevindingen op een rij gezet. Op dit moment worden met de lijnorganisatie de stand van zaken en prioriteit afgestemd. Doelstelling is om de controlbevindingen te borgen in de planning-en-controlcyclus. Ook de kwaliteit van de administratie wordt verder verbeterd. Concreet zijn alle kredieten op complexniveau opgevoerd in het financieel systeem, wat resulteert in een signaleringslijst. In het vervolgtraject krijgen ook andere belangrijke administratieve processen (onder andere opvoeren verplichtingen) aandacht. Tot slot is de huidige inrichting van de financiële huishouding geëvalueerd. Bedoeling is om tot een simpele en transparante systematiek te komen. Inmiddels is een conceptnotitie gereed.

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Wat is gerealiseerd:

- Deelname concernprojectgroep nieuw financieel systeem.
- Inzicht in de controlbevindingen.
- Kredieten zijn opgevoerd in het financieel systeem, wat resulteert in een signaleringslijst.
- Conceptnotitie inrichting financiële huishouding RO/EZ.

Afdelingen

De verandering raakt iedereen. Daarom is ervoor gekozen alle afdelingen actief te betrekken in het verandertraject. Zoals al eerder in de evaluatie naar voren is gekomen, is de 'klaroenstoot' voor dit traject gegeven door het organiseren van een verandermarkt. Alle afdelingen hebben hier hun 'good en bad practices' en de verbeterpunten gepresenteerd. Veel verbeterpunten hebben een relatie met één van de speerpunten. Het gaat hierbij om het versterken van de programmakant, een heldere en gedegen opdrachtformulering en de inbedding van Inwonersparticipatie. Het is van belang in het vervolgtraject zorg te dragen voor een goede afstemming tussen de verbeterplannen van de afdelingen en de speerpuntprojecten. Geconcludeerd kan worden dat veel kwaliteitsverbeteringen in gang zijn gezet door de afdelingen om een bijdrage te leveren aan het verandertraject. Een kort 'rondje' langs de afdelingen is hierna weergegeven.

Wat is gerealiseerd:

- De afdeling *Beleid* heeft het afdelingsoverleg anders georganiseerd. Het afdelingsoverleg is nu specifiek gericht op het proces (is de opdracht helder, hoe gaat het met lopende opdrachten?). Tevens wordt intervisie georganiseerd voor de beleidsmedewerkers. De komende periode zal een nieuw Meerjarenuivoeringsprogramma Structuurvisie (MUS) worden opgesteld (zie speerpuntproject herijken primair proces). Een eerste versie van het MUS zal in februari 2009 gereed zijn.
- De afdeling *Stadsdeelcoördinatie* richt zich, naast de bewonersparticipatie (speerpuntproject), op het versterken van de regierol in wijkontwikkeling, de verbetering van wijksgewijs werken en een heldere programmering (vervolg NLA en input collegeprogramma).
- Bij de afdeling *Verkeer en Vervoer* is een plan van aanpak opgesteld die ingaat op de positie van de afdeling en de prioritering van werkzaamheden. Tevens is een eenmalige inhaalslag gemaakt met betrekking tot de afhandeling van klachten.
- *Wonen en Monumenten* probeert de uitgangspunten van de veranderagenda zo veel mogelijk in de praktijk toe te passen. De totstandkoming van de woonvisie is bijvoorbeeld als casus besproken in het afdelingshoofdenoverleg.
-
- *Vastgoedontwikkeling* heeft twee belangrijke thema's benoemd, te weten de sturing op projecten en de verbetering van de transparantie. In de notitie: '*De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoording van projecten*' zijn concrete voorstellen gedaan hoe de sturing op projecten kan worden verbeterd (zie sturing en verantwoording). Daarnaast wordt

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

met ingang van 2008 een tussentijds staat P en V opgesteld en is een informele informatieavond georganiseerd voor de raadsleden over dit onderwerp. Een andere ontwikkeling is structuurwijziging exploitatiebeheer.

- Het verandertraject binnen de afdeling *Projecten* hangt nauw samen met de speerpuntprojecten (onder andere invulling geven aan inwonersparticipatie). De terugkoppeling van de meekijkers wordt als zeer waardevol beschouwd.
- Er zal een strategische analyse worden uitgevoerd bij de afdeling *IGG*.
- Bij de afdeling *Ruimtelijke Plannen* is een externe sessie georganiseerd met de medewerkers om de samenwerking en de werkprocessen te analyseren en om te zetten in een actieprogramma.
- Het invulling geven aan inwonersparticipatie speelt een belangrijke rol bij de afdeling *Communicatie*. Dit gebeurt onder andere door het handboek participatie (zie speerpuntproject).
- Naar aanleiding van de good en bad practices bij de afdeling *P&O* is een aantal concrete kwaliteitsverbeteringen doorgevoerd. In het kader van leeftijdsbewust personeelsbeleid wordt gewerkt aan het Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP).
- In december wordt bij de afdeling *Economische Zaken* een dag georganiseerd over de onderwerpen: cultuur, gedrag en houding. Tevens wordt aandacht besteed aan de inrichting van de bestuurlijke overleggen (AO en BSO).
- De afdelingen *Wijkbeheer en Stedelijk Beheer* zijn bezig met de uitvoering van de Contourennota 2^e fase. Doelstelling is om de totstandkoming, volledigheid en de sturing op het programma Stadsbeheer te verbeteren. In oktober 2008 zijn de eindrapporten van de verschillende deelprojecten gepresenteerd met verbetervoorstellen. Daarnaast wordt gekeken in hoeverre het borgschouwen kan worden gedigitaliseerd met behulp van PDA's en hoe de interne en externe communicatie (onder andere via mijnwijk.groningen.nl) kunnen worden verbeterd.
- De werkzaamheden van de afdeling *Bouw en Woningtoezicht* komen terug in het speerpuntproject Loket Bouwen en Wonen.
- *Facilitaire Zaken* richt zich op het verder verbeteren van de dienstverlening. Concreet zal een klanttevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd en wordt ingezet op de verbetering van de telefonische bereikbaarheid. Ook het versterken van het inkoopproces heeft aandacht.
-
-
- Good practice binnen de afdeling *Juridische Zaken* is de actualisering en digitalisering van bestemmingsplannen. Op dit moment worden procesafspraken gemaakt hoe invulling te geven aan de inspraak/participatie. Daarnaast wordt het juridische contactpersoonschap verder uitgewerkt en zal een top 5 van de juridische risico's worden voorgelegd aan het DB.
- De afdeling *PBI* wil meer sturen op eigen verantwoordelijkheden met betrekking tot

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

belangrijke controlthema's. Aanbevelingen en afspraken worden beter gevolgd en een aantal belangrijke controlthema's (politiek / financieel) zal worden gepresenteerd aan het DB. Tevens loopt een discussie over de inrichting van de controlfunctie. Hoe kan de controlfunctie (eerste- en tweedelijnscontrol) effectief georganiseerd worden.

- De afdeling *Documentaire Informatievoorziening* heeft een plan van aanpak opgesteld om archiveringsachterstanden weg te werken, de efficiency en kwaliteit te verbeteren, werkmethoden te standaardiseren en de samenwerking met andere afdelingen te verbeteren. Het plan van aanpak is in oktober 2008 vastgesteld door de directie.
- De afdeling *GEO* organiseert in oktober een open dag om meer bekendheid te geven aan de producten en de dienstverlening.
- De afdeling *FIA* is bezig met een verbetertraject planning en control

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Bijlage 2

Uitvoering Postma-aanbevelingen

37014

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

Uitvoering Postma-aanbevelingen

| Nr. | Bron | Onderwerp | Omschrijving/aanbeveling | Actie | Verantwoordelijke | Planning Jaar/kwart. | Status |
|-----|--------|--|---|---|---|-------------------------|-------------|
| 1 | Postma | Planning en control | Planning en control moeten binnen de dienst ROVEZ de komende jaren verder worden verbeterd, waarbij zeker ook extra aandacht moet worden gegeven aan werkwijze en cultuur. | Verschillende verbeteringen zijn doorgevoerd. Zo vindt control plaats op de bestuurlijke besluitvorming (werkgroep stukkenstroom), worden meer controlrapportages opgesteld en is er veel aandacht voor de control op het grondbedrijf (sleutelprojecten). Tevens is er op concerniveau een plan van aanpak begrotingsbeheer. | Algemeen Directeur | 08-IV | Onderhanden |
| 2 | Postma | Positie directie D&C | Belangrijk onderdeel van deze aanpak moet zijn het zorgen voor een betere positie qua informatieverrijking en invloed van de directie Dienstverlening en Control binnen de dienst. | Wordt meegenomen in ROVEZ voor de verandering uitmondend in strategieontwikkeling. | Algemeen Directeur | 08-IV | Onderhanden |
| 3 | Postma | Instellen planning-en-controlcommissie | Er is meer aandacht voor planning en control nodig, op alle niveaus en in alle geleidingen van de dienst. Op managementniveau is het aan te bevelen voor het stimuleren en bewaken van deze aanpak een planning-en-controlcommissie in te stellen, bestaande uit de directeuren ROVEZ, de concerncontroller, de accountant en twee onafhankelijke deskundigen. Als voorzitter treedt de algemeen directeur op. De commissie komt 5 à 6 x per jaar bijeen. | Er lopen veel onderwerpen op het gebied van planning en control. Genoemd kunnen worden: plan van aanpak begrotingsbeheer, nieuwe financieel systeem, bestuurlijke informatievoorziening | Concerncontroller, Gemeentesecretaris, AD ROVEZ | | |

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

| Nr. | Bron | Onderwerp | Omschrijving/aanbeveling | Actie | Verantwoordelijke | Planning Jaar/kwart. | Status |
|-----|--------|---|---|---|-------------------|-------------------------|-------------|
| 4 | Postma | Controleketen | Versterk de controleketen van eerstelijnscontrol (planeconomen), dienstcontroller en concerncontroller | <p>en project</p> <p>Bedrijfsvoering en</p> <p>Organisatieontwikkelin</p> <p>g. Frequent vindt er</p> <p>overleg plaats tussen</p> <p>de dienstcontroller en</p> <p>de concerncontroller</p> <p>en worden</p> <p>onderwerpen</p> <p>bestuurlijk afgestemd.</p> <p>De control op de</p> <p>sleutelprojecten is</p> <p>verscherpt onder</p> <p>andere door het</p> <p>instellen van</p> <p>permanente</p> <p>controलगroepen (o.a.</p> <p>meerstad en grote</p> <p>markt). Daarnaast</p> <p>loopt op dit moment</p> <p>een discussie over de</p> <p>inrichting van de</p> <p>controlfunctie . Om de</p> <p>controleketen te</p> <p>versterken zal een</p> <p>periodiek overleg gaan</p> <p>plaatsvinden tussen de</p> <p>dienstcontroller en de</p> <p>planeconomen (zie ook</p> <p>punt 5.)</p> <p>In de praktijk vindt</p> <p>afstemming plaats</p> <p>tussen de</p> <p>dienstcontroller en de</p> <p>planeconomen over</p> <p>sleutelprojecten (onder</p> <p>andere in de</p> <p>permanente</p> | Dienstcontroller | 08-IV | Onderhanden |
| 5 | Postma | Functionele lijn planeconomen en dienstcontroller | Zorg voor een stevige functionele lijn van de planeconomen met de dienstcontroller (kwartaalrapportages, regelmatig overleg), die de dienstcontroller ook in staat stelt het functioneren van de planeconomen te beoordelen. | | Dienstcontroller | 08-IV | Onderhanden |

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

| Nr. | Bron | Onderwerp | Omschrijving/aanbeveling | Actie | Verantwoordelijke | Planning Jaar/kwart. | Status |
|-----|--------|---|--|---|------------------------------------|-------------------------|-------------|
| 6 | Postma | Exploitatiebeheer van VGO naar FIA | Neem snel een beslissing over de precieze vormgeving van de maatregel om de taak exploitatiebeheer van de afdeling VGO naar de afdeling FIA over te brengen | <p>controlgroepen) . Zoals bij punt 4 is vermeld, zal onder voorzitterschap van de dienstcontroller nog een periodiek overleg worden ingesteld tussen de dienstcontroller en de planeconomen (bv. gekoppeld aan de rapportagecyclus).</p> <p>Het uitvoeringsplan conform sociale leidraad is vastgesteld door de directie RO/EZ.</p> <p>Uitvoeringsplan ligt bij de OR.</p> | Afdelingshoofd FIA | 08-IV | Onderhanden |
| 7 | Postma | Aandacht P&C vakinhoudelijke portefeuillenhouders college | Binnen het college moeten de vakinhoudelijke portefeuillenhouders in de eerste lijn meer aandacht aan de planning en control/bedrijfsvoering van de diensten geven, terwijl de wethouder van Financiën in tweede lijn de coördinerende en toezichhoudende rol blijft vervullen. | <p>Berenschot aanpak (o.a. atellerbijeenkomsten).</p> | Burgemeester en Gemeentesecretaris | | Onderhanden |
| 8 | Postma | Rime verstrekken kredieten | Gelet op het belang dat politiek-bestuurlijk aan kredietbewaking wordt toegekend, is het aan te bevelen dat de raad voor grote, relevante projecten bewust het rime bij het verstrekken van kredieten vaststelt (in gelijke delen, jaarlijks dan wel gerelateerd aan belangrijke besluitvormingsmomenten). | <p>Procedure tav het verstrekken van kredieten is opgenomen in de nota: 'De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoording van projecten'. De nota is vastgesteld door het college. Afstemming heeft plaatsgevonden met Postma. Zal naar</p> | Dienstcontroller | 08-IV | Gereed |

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

| Nr. | Bron | Onderwerp | Omschrijving/aanbeveling | Actie | Verantwoordelijke | Planning Jaar/kwart. | Status |
|-----|--------|--|---|---|---|-------------------------|---------|
| 9 | Postma | Accountantregels (on)rechtmatige uitgaven vs. politiek-bestuurlijke spelregels budgetrecht | Gemeenteraad, College van B. en W. en accountant moeten de spanning tussen de accountantregels voor (on)rechtmatige uitgaven en de politiek-bestuurlijke spelregels voor het budgetrecht bespreken en vervolgens minimaliseren. | Taak concerncontrollier. Voor zover mogelijk direct doorgevoerd. | Concerncontrollier | Continu | Continu |
| 10 | Postma | Rapportage kredietoverschrijdingen | Aangezien de kredietoverschrijding bij het project Europapark in 2006 niet en in 2007 wel in het overzicht van investeringsoverschrijdingen bij de gemeenteraakening is opgenomen, dienen praktijk en voorschriften met elkaar in overeenstemming te worden gebracht. | De concernrichtlijnen t.a.v. de jaarrekening zijn m.i.v. 2007 aangepast. Is tevens meegenomen in het plan van aanpak begrotingsbeheer op concernniveau. | Concerncontrollier | 08-IV | Gereed |
| 11 | Postma | Vooraf raadsbesluit relevante wijzigingen projecten | Relevante wijzigingen van projecten dienen steeds vooraf aan de raad ter goedkeuring te worden voorgelegd. Een initiatief om dit bestuurlijk vorm te geven, dient met voorrang te worden genomen. | Concreet werkwijze is opgenomen in de nota 'De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoordelijkheid van projecten'. Inhoudelijke beoordeling is onderdeel primaire proces. | Dienstonder (nota) Proj.leider Herijking Prim. Proces (inh. beoord) | 08-IV | Gereed |
| 12 | Postma | Afstemming projecten RO/EZ verandering en concern biv en audits projecten | Op stapel staan een verbeterproject ten aanzien van planning en control bij de dienst RO/EZ en een tweetal projecten op concernniveau, ten aanzien van bestuurlijke informatievoorziening en van audits op risicovolle projecten. Gezorgd dient te worden voor een goede afstemming, zodat deze projecten elkaar gaan versterken. | Vindt plaats. Integrale aanpak Bestuurlijke Informatie Voorziening (BIV) wordt voorbereid door de concerncontrollier en de dienstonder (start januari). Afstemming zal plaatsvinden met het speerpuntproject Bestuurlijke | Dienstonder | Continu | Continu |

Raadsvoorstel - Verhelderen, verbinden

| Nr. | Bron | Onderwerp | Omschrijving/aanbeveling | Actie | Verantwoordelijke | Planning Jaar/kwart. | Status |
|------------|-------------|------------------|---------------------------------|--|--------------------------|---------------------------------|---------------|
| | | | | Informatievoorziening binnen de dienst RO/EZ. Hetzelfde geldt voor de invoering van risicomanagement (2009) | | | |