

Leren
Doen
Doen
Processen
Structuur
Reflectie team en individu
Instrumenten
Project 1
Filosofie
Project 2
Cultuur/gedrag
Project 3
Project 4

Verhelderen, verbinden

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

7 november 2008

Verhelderen, verbinden

Inhoud

Pagina

Bijlagen:

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

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, Stadjeeraanpak 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

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.

2. Activiteiten

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.

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.

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.

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. 'Stadger' 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.

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.

- 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. .

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 betekenissen. 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.

- 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.

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.

3. De gebruikte methodieken

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.

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 ondervraagd, 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 ontlenen 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.

Stadgermethodiek

De hoofdpogave 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:

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
Besturingsfilosofie		<ul style="list-style-type: none">● Aansluiten bij ‘concernfilosofie over uitbesteden en herschikken 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● Meekijkers als Kado	<ul style="list-style-type: none">● Vertaling naar afdelingshoofden en medewerkers● Verdieping POP
Structuur	<ul style="list-style-type: none">● 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 Mijnwijk.nl

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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. Salariëring 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.

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.

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

5. Aanpak van de volgende fase

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 'afpraak 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.

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.

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 geogst 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.

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 College (2) AMT (2) College/AMT (2)	Van 1 november tot eind april	25	J. Stoker (13) L. Geut (12)
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.

Bijlage 1

Activiteiten RO/EZ

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 verandemarkt. 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 ontwikkelt 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.

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.

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.** Meerjarenuitvoeringsprogramma 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 Meerjarenuitvoeringsprogramma Structuurvisie (MUS). De directie van RO/EZ heeft in september opdracht gegeven om het MUS verder te

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 vervolgetraject 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.

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 afdelinghoofden 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 (committent).
- Er zijn verschillende quick wins gerealiseerd. Onder andere: inventarisatie good 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.

Wat is gerealiseerd:

- Deelname concerneprojectgroep 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 'klarenstoot' 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 Meerjarenuitvoeringsprogramma 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

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

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

Bijlage 2

Uitvoering Postma-aanbevelingen

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 RO/EZ 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 concernniveau 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 informatieverzekrijging en invloed van de directie Dienstverlening en Control binnen de dienst.	Wordt meegenomen in RO/EZ 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 geledingen 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 RO/EZ, 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 RO/EZ		

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 Bedrijfsvoering en Organisatieontwikkelin g. Frequent vindt er overleg plaats tussen de dienstcontroller en de concerncontroller en worden onderwerpen bestuurlijk afgestemd.</p> <p>De control op de sleutelprojecten is verscherpt onder andere door het instellen van permanente controlgroepen (o.a. meerstad en grote markt). Daarnaast loopt op dit moment een discussie over de inrichting van de controlfunctie . Om de controleketen te versterken zal een periodiek overleg gaan plaatsvinden tussen de dienstcontroller en de planeconomen (zie ook punt 5.)</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.	In de praktijk vindt afstemming plaats tussen de dienstcontroller en de planeconomen over sleutelprojecten (onder andere in de permanente	Dienstcontroller	08-IV	Onderhanden

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	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). Het uitvoeringsplan conform sociale leidraad is vastgesteld door de directie RO/EZ. Uitvoeringsplan ligt bij de OR.	Afdelingshoofd FIA	08-IV	Onderhanden
7	Postma	Aandacht P&C vakinhoudelijke portefeuillehouders college	Binnen het college moeten de vakinhoudelijke portefeuillehouders 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.	Berenschot aanpak (o.a. atelierbijeenkomsten).	Burgemeester en Gemeentesecretaris		Onderhanden
8	Postma	Ritme 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 ritme bij het verstrekken van kredieten vaststelt (in gelijke delen, jaarlijks dan wel gerelateerd aan belangrijke besluitvormingsmomenten).	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	Dienstcontroller	08-IV	Gereed

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 accountantsregels voor (on)rechtmatige uitgaven en de politiek-bestuurlijke spelregels voor het budgetrecht bespreken en vervolgens minimaliseren.	verwachting eind 2008 in de Raad worden behandeld. Taak concerncontroller. Voor zover mogelijk direct doorgevoerd.	Concerncontroller	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 gemeenterekening 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.	Concerncontroller	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.	Concrete werkwijze is opgenomen in de nota 'De gemeenteraad aan het stuur. Sturing en verantwoording van projecten'. Inhoudelijke beoordeling is onderdeel primaire proces.	Dienstontroller (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 uitgebreid door de concerncontroller en de dienstcontrollers (start januari). Afstemming zal plaatsvinden met het speerpuntproject Bestuurlijke	Dienstcontroller	Continu	Continu

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