

## 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?

- 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 veranderd 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

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)**

- 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 dichterbij 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.

### **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

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 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.

### **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)**

- 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



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 inkijsje 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?

### **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.

### **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.*

### 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.