

## RAADSINFORMATIEBRIEF 2012 -39

Van	: Burgemeester en Wethouders	Reg.nr.	: 4061380
Aan	: Gemeenteraad	Datum	: 27 maart 2012
	:		1. Algemeen bestuur en
Portefeuillehouder	College van B & W	Programma	: public affairs

### TITEL

Context en stand van zaken uitvoering motie 'Evaluatie van de maatregelen PRC rapport'

### KENNISNEMEN VAN

1. Onze visie op de dilemma's waar wij voor staan tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen en de onderlinge rolverdeling tussen raad, college, en ambtelijke organisatie;
2. De analyse van de interim algemeen directeur/gemeentesecretaris en het perspectief op de gewenste organisatieontwikkeling;
3. De stand van zaken uitvoering maatregelen n.a.v. het rapport van Policy Research Corporation;
4. Onze keuze voor en opdracht aan het bureau voor de externe audit in het komende kwartaal.

### AANLEIDING

Op 25 en 29 november 2011 hebben wij twee Raadsinformatiebrieven gestuurd naar aanleiding van het PRC rapport. Daarin is een groot aantal maatregelen benoemd. Uw raad heeft in het debat over het PRC rapport een motie aangenomen met als dictum:

- ✓ Samen met de nieuw aan te stellen gemeentesecretaris de noodzakelijke wijzigingen in de aansturing, structuur en cultuur bewerkstelligen;
- ✓ In het tweede kwartaal van 2012 een externe audit uit laten voeren om de ingezette maatregelen te beoordelen en de adviezen voor te leggen aan de raad.

Wij willen u informeren over de stand van zaken van de uitvoering van deze motie en de in de Raadsinformatiebrieven aangekondigde maatregelen. Dat doen wij vanuit een nadere analyse van de dilemma's waarvoor wij als gemeentebestuur staan tegen de achtergrond van maatschappelijke ontwikkelingen en het samenspel tussen raad, college, en organisatie.

Deze bredere blik is nodig omdat de maatregelen, hoe nuttig op zichzelf ook, geen incidentele zaken moeten blijven maar in samenhang en context hun meerwaarde krijgen. Ook de interim gemeentesecretaris schetst een breder beeld van de organisatie als geheel.

### KERNBOODSCHAP

#### *Veranderende context*

Het openbaar bestuur functioneert in een context die allesbehalve stabiel is. Een financiële crisis heeft zich doorgezet in een economische crisis, met zijn weerslag op vele terreinen. Het geld is op: overheden hebben de recessie kunnen dempen maar de schulden zijn opgelopen en zij moeten nu omschakelen naar een krimpscenario. Het publieke vertrouwen is fors gedaald, en ook in Amersfoort heeft het vertrouwen in de politiek en het vertrouwen tussen raad, college en organisatie deuken opgelopen.

Wij waren eerder al in het volle besef dat resultaten enkel kunnen worden geboekt door samenwerking met maatschappelijke partners, maar inmiddels schakelen wij door van 'samenwerken' naar 'loslaten' en 'overdragen'. De legitimiteit van de overheid staat onder druk: de representatieve democratie wordt meer en meer aangevuld met een participatieve democratie. Onze

burgers zijn zelfstandiger en hoger opgeleid dan ooit. Zij kunnen vaak heel goed hun eigen boontjes doppen. Wel blijft de overheid als vangnet nodig maar dat moet met minder geld.

Tegelijk is er een roep om overheidsinterventie en een tendens naar meer verantwoording en meer handhaving. Het belang van veiligheid groeit al jaren en daarmee de omvang van het politionele en justitiële apparaat. Verwachtingen van 'de klant = koning' zijn alomtegenwoordig, de druk vanuit de publieke opinie neemt toe, de media-democratie versnelt & verdiept de roep om een optredende overheid. In de behoefte om de afbrokkelende legitimiteit van de overheid te stutten, putten wij ons uit in het verantwoorden van resultaten, in de taal van 'efficiency' en 'effectiviteit'. Met betere dienstverlening die burgers als consument tegemoet treedt. Enkel de 'output' die meetbaar is lijkt te bestaan. Het ontwikkelen van burgerschap en gemeenschapszin is op de achtergrond geraakt. De vraag "wat doet u zelf voor uw stad?" wordt nog weinig gesteld.

#### *Neerwaartse spiraal*

In dit klimaat staan onderlinge verhoudingen eerder op scherp. Sommige burgers zijn teleurgesteld en keren zich af van de politiek ('Wutbürger'). Gemeenteraden eisen resultaten van hun college. Je maakt je niet populair door in de samenleving uit te leggen wat een overheid wel en niet kan. Colleges moeten bezuinigingen doorvoeren en hun ambtelijke organisatie inkrimpen en verliezen daarmee aan slagkracht. Ambtenaren zijn minder geneigd hun nek uit te steken als fouten worden beantwoord met koppensnellen. Regels en controlemechanismen stapelen zich op waarbij je door de bomen het bos niet meer ziet. Papieren verantwoording lijkt belangrijker geworden dan maatschappelijke meerwaarde.

#### *Het Amersfoortse antwoord*

Ook in Amersfoort zoeken we het juiste antwoord op deze neerwaartse spiraal. Het coalitieakkoord benoemt verbonden, slagvaardig en duurzaam als kernwaarden. Dat betekent dat wij meer ruimte willen geven aan initiatieven uit de samenleving, aan ondernemerschap, aan burgers die zijn verbonden met de stad en met elkaar. Amersfoorters centraal, de overheid in een bescheiden rol. Waar dat nodig is, willen wij slagvaardig zijn en knopen doorhakken, ook als dat politiek moeilijk ligt. En wij kijken verder dan onze neus lang is, kiezen voor duurzame oplossingen die een evenwichtige toekomst bieden aan de stad.

Wij kiezen voor een bestuursstijl die daarbij past en weten wat daar voor nodig is. Een college dat duidelijk sturing geeft, evenwichtig is en keuzes niet uit de weg gaat. Een organisatie die zich kan aanpassen aan maatschappelijke opgaven, die werkt vanuit de juiste bedrijfscultuur. Een gemeenteraad waarin strategische discussies worden gevoerd over de zaken die er echt toe doen, zonder hyperige 'afrekencultuur'. Ook van burgers wordt wat verwacht. De weg vooruit kan enkel succesvol zijn als alle betrokkenen opereren vanuit open en respectvolle omgangsvormen.

Maar er is meer. Mede naar aanleiding van de bezuinigingoperatie hebben wij stappen gezet naar een andere wijze van sturing. De planning en control cyclus wordt gemoderniseerd, vanuit een behoefte aan minder papier en meer inzicht. Naast cijfers is ook het gesprek nodig, met zowel betrokkenen uit de samenleving als de ambtelijke expertise aan tafel. De pilots 'Sport' en 'WMO' kunnen de weg wijzen naar een effectiever sturingsmethode. Op allerlei beleidsterreinen hebben de bezuinigingen geleid tot innovatieve werkwijzen en een nieuwe verantwoordelijkheidsverdeling. Ook de ambtelijke organisatie is fors ingekrompen. Wij waren goed op weg tot aan september 2011.

#### *Noodzakelijke veranderingen*

De gebeurtenissen rond het Eemhuis hebben het onderlinge vertrouwen in het afgelopen halfjaar heftig op de proef gesteld en aangetoond dat in onze organisatie nog echt niet alles naar behoren functioneert. Conform uw motie zijn wij met de interim gemeentesecretaris het pad van organisatieontwikkeling ingeslagen. Daarover verderop meer. Ook de maatregelen die in de genoemde Raadsinformatiebrieven zijn aangekondigd zijn in uitvoering, in enkele gevallen al gereed.

Toch gaan de noodzakelijke veranderingen verder dan het afvinken van een lijstje losse maatregelen die de professionaliteit versterken. Het gaat enerzijds om veranderingen in aansturing,

structuur en cultuur in de organisatie. Anderzijds is de samenwerking en het samenspel tussen raad, college, en ambtelijke organisatie verstoord. In de opdracht van de interim gemeentesecretaris is het werken aan herstel van onderling vertrouwen en samenspel dan ook één van de onderdelen.

De interim gemeentesecretaris heeft mede op basis van zijn expertise en ervaring in korte tijd een treffende analyse weten op te stellen, die hij in dialoog met leidinggevenden, met medewerkers, met ons en met diverse raadsfracties gaandeweg verder aanscherpt. Wij geven in de bijlage zijn brief met hoofdbevindingen onverkort weer (bijlage 1). Hij bevestigt beslist ons beeld van een organisatie die grotendeels op orde is en in staat te excelleren, maar wij herkennen ook de schaduwzijden en tekortkomingen die hij schetst. Vakinhoudelijke betrokkenheid kan soms in de weg staan van respect voor de juiste rolverdeling waarin bestuur en organisatie adequaat samenwerken. Wij onderschrijven zijn bevindingen en vinden nadere actie hierop nodig.

Welke acties gewenst en effectief zijn vergt meer reflectie. Functieroulatie, structuurinterventies, intervisieprogramma's, pilotprojecten etc. zijn evenzovele werkmethoden om ontwikkelingen in gang te zetten. Duidelijk is wél dat de maatregelen uit de Raadsinformatiebrieven, die op zichzelf de professionaliteit van werken versterken, moeten worden ingebed in de bredere context van organisatieontwikkeling. Bovendien gaat de gemeentesecretaris weliswaar vooral in op kenmerken van werkwijze, structuur en cultuur van onze organisatie, maar hij benoemt tevens kenmerken in de relatie tussen raad, college en organisatie die hij aan u verder kan en zal toelichten. Ook dat onderlinge samenspel maakt een nadere analyse wenselijk evenals een vervolgaanpak, waarvoor wij u uitnodigen om t.z.t. uw eigen verantwoordelijkheid te nemen.

#### *Audit en zelfreflectie*

In uw motie draagt u ons op om in het tweede kwartaal van 2012 een audit op de afgesproken maatregelen te laten uitvoeren door een externe, onafhankelijke partij, en adviezen daaruit voor te leggen. De analyse van de gemeentesecretaris is mede uitgangspunt geweest voor de selectie van een extern bureau dat de gevraagde audit uitvoert. Wij hebben een bureau geselecteerd met ervaring met projectmatig werken, met risicomangement en met cultuurveranderingen in organisaties. Het bureau heeft eveneens aantoonbare ervaring met colleges, gemeenteraden en gemeentelijke organisaties: Twijnstra Gudde. De opdracht is in bijlage 3 toegevoegd.

Wij hebben ten opzichte van uw motie de opdracht uitgebreid en het externe bureau ook gevraagd te reflecteren op de bevindingen van de interim gemeentesecretaris. Zo verkrijgen wij een veelzijdige en verdiepte analyse die ons het materiaal levert op basis waarvan wij met alle betrokken geledingen het juiste gesprek kunnen voeren. Zoals al eerder aangegeven verstaat het college daaronder óók zelfreflectie en een kritische blik op het eigen functioneren.

#### *Drie hoofdpunten*

Terwijl wij de bevindingen van de gemeentesecretaris onderschrijven en met hem en het gemeentelijk management team (GMT) de noodzakelijke organisatieontwikkelingen in gang zetten, breder dan de eerder aangegeven maatregelenlijst, hechten wij er toch aan nog drie hoofdpunten te accentueren - onze visie en 'de stip op de horizon'.

Het eerste hoofdpunt is: 'in control'. Er is verdere versterking nodig gebleken in risicomangement en professioneel projectmatig werken. Ook al blijven risico's bestaan, toch moeten wij meer dan ooit financieel 'in control' zijn. Hier zijn dan ook veel van de maatregelen op gericht. Deze maatregelen zijn alle op stoom en soms al afgerond. In bijlage 2 vindt u in meer detail de stand van zaken, waarover ook in de externe audit nader zal worden gerapporteerd.

Wij hebben op basis van enkele criteria (zoals aangegeven in de RIB va 29 nov. 2011) een lijst samengesteld van grote projecten. De ambtelijke én bestuurlijke aansturing van deze grote projecten is verbeterd, door concentratie van projecten binnen afdeling Projectontwikkeling; standaardisering van projectmethoden; invoeren van het 'vierogenprincipe'; en het instellen van een staf Projecten. Onze conclusie is dat we in structuur en werkwijze belangrijke stappen hebben

gezet waardoor er meer grip is op de aansturing van grote projecten, waarbij - zoals hierboven aangegeven - nadrukkelijk geldt dat we er dan nog niet mee klaar zijn. Ook hier zijn adviezen vanuit de audit van belang.

Andere maatregelen zijn in gang gezet en zullen de komende maanden nog tot diverse vervolggactiviteiten leiden. Het organiseren van checks en balances in de organisatie, o.a. functiescheiding gemeentecontroller en directeur Concernmiddelen, is voorbereid en de formele afronding d.m.v. vaststelling functiebeschrijvingen, instructies en verordeningen vindt nu snel plaats. Met het vergroten van bewustwording van en sturen op risico's in projecten zijn nieuwe stappen gezet; vervolggactiviteiten staan gepland in het tweede kwartaal. Waarmee de risico's overigens niet zijn verdwenen - wel kan er beter op worden gestuurd. In april ontvangt u onze eerste rapportage, voorzien van een onafhankelijke beoordeling van de gemeentecontroller.

College en GMT zijn beide een traject gestart om het functioneren als team te verbeteren, mede in het licht van het gewenste herstel in het samenspel raad-college-organisatie. Ook andere maatregelen zijn ingezet - wij verwijzen daarvoor naar bijlage 2 en vooral ook naar de komende audit.

Een tweede hoofdpunt is 'zelfreflectie/ de lerende organisatie'. Wij zien het als normaal onderdeel van professionaliteit om de eigen feedback te organiseren en in voortdurende interactie met de samenleving tot verbeteringen te komen. Dit mechanisme is van belang op alle niveaus. Mogelijk zijn - door verschillende oorzaken - de feedback-kanalen hier en daar verstopt geraakt.

Het lerend vermogen wordt vergroot door omgevingsbewustzijn, feedback en leerprocessen.

- ✓ Belangrijk onderdeel hierbij is het aangaan van de dialoog met (interne en externe) stakeholders, voor alle werkprocessen van de gemeente.
- ✓ Ook past daarbij onderlinge intervisie tussen leidinggevendenden over het opereren van de ambtelijke organisatie in de driehoek raad-college-bestuur.
- ✓ De algemeen directeur en het GMT hebben bij dit veranderproces een cruciale voorbeeldrol.

Zelfreflectie en een lerende organisatie geven een veel grotere opbrengst dan de spreekwoordelijke 'afrekencultuur' en het koppensnellen, vanuit het besef dat wij het uiteindelijk samen, ieder in de eigen rol, voor de beste resultaten moeten zorgen.

Een derde hoofdpunt is: 'actief het gesprek opzoeken'; meer onderlinge dialoog is noodzakelijk.

Ook dit geldt op alle niveaus en in alle geledingen: van burgers tot collegeleden en van fracties tot ambtelijke top. Dit moet op diverse plekken nader worden vormgegeven.

- ✓ We constateren, ondanks het besef van dualistische verhoudingen, dat de afstand tussen raad en organisatie (te) groot is geworden. Wij vermoeden dat meer transparantie, een frisse actie 'ramen open', veel kan opleveren aan wederzijds begrip en vertrouwen.
- ✓ Met een gemeentelijke organisatie waarin mensen verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen voor het eigen deel van het werk én voor de onderlinge samenwerking.
- ✓ Ook als college vaker gezamenlijk het gesprek met de stad opzoeken vinden wij belangrijk: nog beter luisteren naar wat mensen bezighoudt en waar zij tegenaan lopen, van klein tot groot. Om omgekeerd ook expliciet te zijn over waarom keuzen nodig zijn, wat de motivering van maatregelen is, en wat Amersfoorters van hun gemeente wel en niet mogen verwachten.
- ✓ De dialoog met uw raad over het onderlinge samenspel zoeken wij graag op, waarbij de bevindingen van de audit goede aanknopingspunten voor gesprek kunnen vormen.

Burgemeester en wethouders van Amersfoort,

de secretaris,

de burgemeester,

H.K.W. Bekkers

L.M.M. Bolsius

## Bijlage 1: Bevindingen van de gemeentesecretaris

# Kwaliteit vraagt ook bezinning

## Analyse en perspectief op de gewenste ontwikkeling van de gemeente Amersfoort

### *Samenspel en samenwerking*

Bij mijn tijdelijke benoeming als gemeentesecretaris in januari van dit jaar, heb ik als opdracht meegekregen het samenspel en de samenwerking tussen Raad, College en ambtelijke organisatie te herstellen. Door de ogen van een nieuwkomer heb ik in de eerste periode van binnenuit naar onze organisatie en manier van werken (zowel bestuurlijk als ambtelijk) gekeken. Aan de hand van mijn bevindingen heb ik op alle niveaus (medewerkers, leidinggevenden, GMT, College, enkele raadsfracties) een brede discussie gevoerd over de vraag hoe de samenwerking verbeterd kan worden. Ik focus in het vervolg van deze bijlage vooral op de verbeterpunten voor de ambtelijke organisatie.

### *Hart voor de stad*

In de Raadsinformatiebrieven van november 2011, direct na het verschijnen van het onderzoek van PRC, zijn vooral maatregelen in de structuur, informatievoorziening en aansturing van de gemeente benoemd. Het nemen van deze maatregelen is noodzakelijk om risico's, vooral in grote projecten, zo goed mogelijk te beheersen. Deze maatregelen zijn inmiddels allemaal genomen of in gang gezet. Daarmee zijn het project Eemhuis en andere grote projecten weliswaar onder controle, maar er is in mijn ogen nog meer nodig. Het Eemhuis project was de aanleiding (niet de oorzaak), waardoor een aantal dieperliggende onvolkomenheden in de relatie tussen raad, college en ambtelijke organisatie bloot zijn gelegd. Deze drie bestuurlijke lagen werken met veel betrokkenheid ('hart voor de stad') aan een gezamenlijk doel: het (nog) beter maken van onze stad. Maar ik constateer dat de onderlinge samenwerking niet optimaal is en dat maakt ons minder effectief in het bereiken van onze gezamenlijke doelen. De ingrepen in de structuur en aansturing kunnen alleen effectief zijn als deze samengaan met een verandering van de cultuur en de manier van werken, zeker ook binnen de ambtelijke organisatie. Verandering is nodig, maar mét het besef dat we juist met onze wijze van werken veel voor elkaar hebben gekregen. Kortom: met behoud van het goede, een gerichte aanpassing over de volle breedte van het gemeentelijk functioneren in al zijn geledingen.

### *Organisatiecultuur*

De maatregelen naar aanleiding van het PRC-rapport hebben vrijwel allemaal betrekking op *werkwijze en structuur*, het versterken van checks en balances, verbeteren van het projectmatig werken, het versterken van risicomanagement en het structureren van de informatievoorziening over grote projecten. Deze structuurmaatregelen zijn noodzakelijk, maar onvoldoende om dieperliggende oorzaken bij de basis aan te pakken. Deze oorzaken hebben namelijk betrekking op de *organisatiecultuur* en de manier waarop *mensen* invulling geven aan structuur en werkwijze.

### *Zelfreflectie en aanspreekbaarheid*

Onze raadsleden, collegeleden én medewerkers hebben een hoog verantwoordelijkheidsgevoel. Ze zijn trots op de stad en de successen die we als gemeente hebben mogen vieren. In het land staat de gemeente Amersfoort bekend als effectief, innovatief en succesvol. Als voorbeeld noem ik het feit dat de sociale dienst drie maal is uitgeroepen tot beste sociale dienst van Nederland. Ook onze regiewerkwijze is toonaangevend en voorbeeld voor andere gemeenten. Met trots op basis van een hoge kwaliteit is uiteraard niets mis, als we maar voldoende oog hebben voor de valkuil van trots: het onvoldoende open staan voor feedback. Uitingvormen hiervan zijn een gemis aan zelfreflectie en weerstand tegen kritiek. Dit gaat ten koste van het lerend en innoverend vermogen van de

organisatie. Daarnaast kan de hoge kwaliteit van werken en het grote verantwoordelijkheidsgevoel leiden tot solisme en onvoldoende openstaan voor bestuurlijke sturing en bijdragen van derden. Het is belangrijk dat wij deze valkuilen van onze kwaliteiten tijdig en in voldoende mate herkennen.

Ik constateer dat wij in Amersfoort die valkuilen niet altijd hebben weten te vermijden en soms onvoldoende open staan voor feedback en sturing. Het is onze uitdaging om deze gesloten houding om te buigen naar *zelfreflectie* en *aanspreekbaarheid*. Om een lerende organisatie te zijn is het belangrijk dat medewerkers van de gemeente Amersfoort ontvankelijk zijn voor feedback en het werk zo organiseren dat ze elkaar scherp houden. Elkaar aanspreken en *zelf* verantwoording afleggen en af willen leggen over resultaten en gemaakte afspraken hoort een standaard gedragspatroon te zijn. Dat geldt voor de organisatie als geheel en dus ook voor iedereen die voor de gemeente werkt. Daarbij is het nodig dat de oriëntatie op het bestuur sterker wordt.

#### *Relatie met College en Raad*

Het moge duidelijk zijn dat ook de andere twee onderdelen in de samenwerking, namelijk College en Raad, hun eigen deel hebben in de verbetering van de samenwerkingsrelatie.

Voor het College is het herstellen van de bestuurskracht van belang. Immers daar waar de oriëntatie van de organisatie op het bestuur verbeterd kan worden is een heldere bestuurlijke sturing een noodzakelijke voorwaarde. Daartoe werkt het College aan versterken van de collegialiteit en bestuurlijke visie waar het handelen aan kan worden getoetst. De Tussenbalans geeft ook daar een moment van herijking aan.

Ook de Raad kan een bijdrage leveren aan verbetering van het samenspel. Ik denk dat het voor een evenwichtige ontwikkeling goed is als de Raad ook zelf naar haar aandeel in de onderlinge verhoudingen kijkt en verantwoordelijkheid neemt voor de belangrijke rol die zij heeft. Vanuit haar specifieke kaderstellende en controlerende rol waardeert de raad de resultaten van het werk van College en ambtelijke organisatie waar mogelijk en controleert en stuurt bij waar dat nodig is. Het is in het belang van een krachtig en goed bestuur van de stad in deze moeilijke tijd dat Raad, College en ambtelijke organisatie alle vanuit hun specifieke rol en positie in eenheid werken aan de door uw Raad gewenste resultaten.

#### *Gemeenschappelijkheid*

Het sectorenmodel van de organisatie waarbij sectordirecteuren integraal verantwoordelijk zijn voor resultaten en bedrijfsvoering van hun eigen sector heeft duidelijke voordelen: slagvaardig door decentrale bevoegdheden, korte lijnen, snel schakelen en ruimte voor professionaliteit. Tegelijk blijkt dat er, zo leert het 'Eemhuis', te weinig ruimte is genomen voor collegiale 'bemoeizorg' en dat informatie te beperkt en te langzaam met elkaar gedeeld wordt.

Ik zie voorshands voldoende redenen om de voordelen van het sectorenmodel te behouden en de onvolkomenheden weg te nemen. Dat gaan we doen door de centrale regie en aansturing van de organisatie te versterken. Het GMT speelt hierin een cruciale rol. Onder leiding van een nieuw aan te stellen algemeen directeur worden naast bedrijfsvoering en risicomanagement ook inhoudelijke thema's geagendeerd vanuit een integrale benadering. Solistisch werken in de organisatie mag niet mogelijk zijn. Het GMT kan nadrukkelijker sturen door kaders te scheppen voor het handelen van medewerkers en door heldere opdrachten te formuleren. Daarbij hoort ook het vragen om verantwoording, waardoor aanspreken een duidelijke bedding kan krijgen. Het GMT heeft een collectieve verantwoordelijkheid voor de gehele gemeentelijke organisatie en de realisatie van de doelen in het coalitieakkoord. Het GMT is als geheel ook een gesprekspartner voor het college. Sectordirecteuren zijn elkaars sparringpartner en houden elkaar scherp op strategie, bedrijfsvoering en risico's.

De ontwikkelthema's *zelfreflectie*, *aanspreekbaarheid*, *gemeenschappelijkheid/integraliteit* en *kennisdeling* zijn naast het *versterken van de bestuurlijke sturing* niet alleen voor het College en het GMT van belang, maar voor iedereen die werkzaam is in en voor de gemeente. We gaan deze

thema's verder uitwerken in een ontwikkelprogramma voor de hele organisatie. In het ontwikkelprogramma gaan we een aantal basisvaardigheden van de organisatie verder versterken:

- Gemeentebreed verder investeren in de professionele ontwikkeling en vaardigheden van medewerkers. Met betrekking tot projectmatig werken en risicomanagement zijn al acties uitgezet die een eenduidige aanpak binnen de ambtelijke organisatie waarborgen. Zelfreflectie, het versterken van de politiek-bestuurlijke gevoeligheid en het ontwikkelen van vaardigheden om elkaar aan te spreken op gedrag kunnen daar ook onderdeel van uitmaken.
- Het versterken van de professionaliteit van het management. Mijn analyse maakt duidelijk dat ook daarbij politiek-bestuurlijke gevoeligheid, samenwerking in en tussen de sectoren en het creëren van de gewenste open en transparante dialoog binnen de ambtelijke organisatie en in de richting van college, Raad en buitenwereld van belang zijn.
- Het versterken van de verantwoordelijkheid van het GMT voor het functioneren van de gehele ambtelijke organisatie en het realiseren van de doelen voor de stad.

### *Toekomst*

Nu we hebben teruggekeken en onze staat van zijn hebben verkend breekt ook het moment aan om naar de toekomst te kijken. Want we hebben prachtige uitdagingen voor ons. De combinatie van maatschappelijke veranderingen, bezuinigingen, een slankere overheid en decentralisaties zullen ons speelveld ingrijpend gaan veranderen. Systeem- en stelselherzieningen zullen ons een andere manier van werken gaan brengen waarin ook onze verhouding met burgers en samenleving verandert.

Het is mijn overtuiging dat de gemeente Amersfoort haar toonaangevende positie in bestuurlijk Nederland kan handhaven en verder versterken door een besef van het belang van gezamenlijke interactie en samenwerking, ieder vanuit zijn eigen rol en positie.

H.K.W. Bekkers, gemeentesecretaris en algemeen directeur

## Bijlage 2: rapportage t.a.v. de maatregelen van Raadsinformatiebrieven van 15 en 29 nov. 2011

### Inleiding:

In de genoemde RIBs staan de maatregelen genoemd naar aanleiding van de rapportage van Policy Research Corporation (PRC).

Het college heeft deze maatregelen vertaald naar actiepunten. De maatregelen zijn gegroepeerd naar zes onderwerpen: (1) checks&balances, (2) projectmatig werken en risicomanagement, (3) informatievoorziening, (4) vier ogen principe, (5) collegiaal bestuur en (6) overige aspecten. Op deze zes onderwerpen geven wij hieronder de stand van zaken op 1 april 2012 aan.

### 1 Checks & balances

#### *1a Functiescheiding gemeentecontroller-directeur Concernmiddelen, en sectorcontrollers toevoegen in financiële staf*

Het college heeft opdracht gegeven om een voorstel te doen voor de gewenste invulling en de positionering van de rol van gemeentecontroller, sectorcontroller en directeur Concernmiddelen. Er is in het bijzonder aandacht besteed aan de onderlinge verhouding tussen deze functies; het waarborgen van de onafhankelijkheid van de sectorcontroller en de gemeentecontroller en de wijze waarop inhoud wordt gegeven aan het Controllersoverleg en de relatie tot het Gemeenschappelijk Managementteam, de Algemeen Directeur en het college. Het college stelt dit voorstel in april vast. Daarna wordt dit in functiebeschrijvingen, instructies en verordeningen uitgewerkt. De sectorcontrollers zijn sinds december 2011 opgenomen in de financiële staf.

#### *1b Aanpassen verordening*

Na vaststelling van het eerder genoemde voorstel over de positionering van de controllersfunctie door het college, wordt de verordening door het college aangepast.

#### *1c Parafen-werkinstructie en aanpassing verordening*

Het bevoegdhedenregister is door het college aangepast aan de mandaatbesluiten. In aansluiting hierop worden de sectorregisters vastgesteld en daarna geoperationaliseerd.

#### *1d Eenduidige financieel-economische uitgangspunten*

Het hanteren van eenduidige financiële uitgangspunten en eenduidige financiële systematiek wordt meegenomen bij de uitwerking van de gemeentebrede uniformering van het projectmatig werken.

#### *1e Samenwerking binnen GMT op checks & balances*

Om tot een succesvolle veranderaanpak en ontwikkelingsproject te komen voor het bevorderen van de samenwerking binnen het GMT is eerst een gezamenlijke analyse gemaakt. De samenwerking blijkt in praktische zin adequaat, maar het functioneren en de sturing van het GMT kan verder verbeteren. Het GMT heeft op 21 en 22 maart haar visie op haar rol als Directie uitgewerkt en in praktische stappen vertaald. Hiermee komt een effectiever samenwerking tot stand.

### 2 Projectmatig werken en risicomanagement

Projectmatig werken en risicomanagement zijn met elkaar verbonden. De projectmanager van ieder groot project zorgt dat de risico's in zicht zijn en blijven. Daarnaast is het van belang dat er beleidsmatig en gemeentebreed kennis en vaardigheden worden vergroot t.a.v. risicomanagement. Om deze reden wordt het onderwerp risicomanagement op twee plaatsen beschreven namelijk bij de grote projecten en als beleidsmatig onderwerp.

#### *2a Definitie grote projecten*

De definitie die wij hebben gekozen voor grote projecten: fysieke projecten (vooral ruimtelijk van aard); projecten die extern gericht zijn (gebiedsontwikkeling, vastgoedontwikkeling en verkeersprojecten) en tevens een budget kennen van meer dan 5 miljoen euro en projecten die politiek en/of maatschappelijk verhoogd risicoprofiel hebben.

Verderop is een overzicht opgenomen van de actuele grote projecten volgens deze definitie.



**2b Organiseren en positioneren van grote projecten en programma's bij SOB:**

Het ontwikkelen en realiseren van grote projecten, zoals eerder gedefinieerd, is door het college op één plek in de organisatie geconcentreerd. Deze concentratie is binnen de sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer vormgegeven, bij de afdeling Projectontwikkeling. De projecten worden uitgevoerd aan de hand van de bestaande standaard methode 'leidraad projectmatig werken', waarin de verschillende projectfasen zijn beschreven.

De projecten de Bron en Elleboogkerk vallen ook onder de definitie van grote projecten. Echter gelet op de vergesloopte realisering van die projecten is het niet productief om deze projecten door SOB aan te laten sturen. Het project verbouwing stadhuis wordt ook niet overgedragen aan SOB, omdat het een andersoortig project is waarvoor een aparte projectstructuur is opgetuigd.

**2c Voorbereidingsfase scheiden van realisatiefase:**

Iedere bestuurlijk relevante fase wordt afgesloten met een document (bijvoorbeeld een programma van eisen), alvorens een nieuwe fase wordt ingezet. Bij die overgang wordt een bewuste bestuurlijke afweging gemaakt om al dan niet verder te gaan met het project en onder welke condities.

Het werken in fases, en vooral het rapporteren, professionaliseren, wordt consequent toegepast in grote projecten. In het bijzonder de overgang van ontwerp naar daadwerkelijke realisatie (met vaak grote financiële consequenties) vergt meer (bestuurlijke) aandacht.

**2d Afspraken en acties in projecten vastleggen**

In het kader van de recente doorlichting van de grote projecten is geconcludeerd dat er een professionaliseringsslag te maken is in het digitaliseren en archiveren van projectdossiers. In het algemeen is informatie redelijk toegankelijk gebleken, maar er zijn daarbij grote verschillen tussen projecten geconstateerd. Het college heeft opdracht gegeven dit te harmoniseren.

**2e Grote projecten in bestuurlijke staf projecten**

De bestuurlijke aansturing van grote projecten is verbeterd. De inhoudelijke aansturing is gescheiden van de ontwikkeling en realisatie van grote projecten. Hierdoor wordt het vier ogen principe, ook bestuurlijk, nader ingevuld. Concreet betekent dit dat inhoudelijke kaders in de betreffende portefeuillestaf worden besproken, en de ontwikkeling en realisatie van het project komt vervolgens aan de orde in de staf Projecten. Deze staf wordt voorgezeten door de wethouder Financiën/Grondzaken. Samen met de wethouder Ruimtelijke Ordening is de sturing primair gericht op het ontwikkelen en realiseren binnen de vastgestelde financiële en inhoudelijke kaders.

**2f Kennisverbreding risicomanagement gemeentebreed**

Op 19 december 2011 is er een gemeentebrede workshop risicomanagement georganiseerd met een extern bureau. Doel van deze workshop was het genereren van een plan van aanpak voor verdere versterking van risicomanagement binnen de organisatie. Tijdens de workshop bleek dat op veel plekken in de organisatie risicomanagement al in projecten is verankerd. Wel bleek tijdens de sessie dat qua borging, standaardisatie en afstemming nog belangrijke stappen gemaakt moeten worden. Ook de *sturing* op risico's die in beeld zijn kan verder worden verbeterd.

Het eerste kwartaal 2012 zijn vervolgwerkshops georganiseerd per sector. Doel van deze workshops is de daadwerkelijke eenduidige risico-inventarisatie, bovenop de jaarlijkse algemene inventarisatie. Bovendien staat bewustwording rondom risico's op deze manier opnieuw in de aandacht. Scope van deze workshops waren alle risico's van programma's en projecten, met uitzondering van de grote projecten.

De grote projecten zijn in een apart traject onder de loep genomen. Per 1 april 2012 verschijnt de voortgangsrapportage grote projecten die ingaat op de voortgang en risico's van deze projecten. De gemeentecontroller zal in een rapport zijn analyse geven over het proces van de inventarisaties. Tot slot omvat dit rapport de vervolgaandelen voor de stappen die genomen moeten worden om risicomanagement nog steviger te verankeren in de organisatie.

**2g Ambtelijk opdrachtgever aantrekken voor grote projecten van de sector Maatschappelijke Ontwikkeling en opnemen in managementteam MO**

Na de vaststelling door het college van een profielschets voor de ambtelijk opdrachtgever voor vastgoedprojecten sector MO medio december, is de wervingsprocedure gestart. Nadat het college op 31 januari heeft besloten over de aanstelling van de ambtelijk opdrachtgever vastgoedprojecten MO is deze op 1 februari jl. van start gegaan en toegevoegd aan het management van de sector MO.

De hiertoe benodigde aanpassingen van het organogram van de sector MO en in de mandaatregeling zijn doorgevoerd.

#### *2h Ambtelijk opdrachtgever MO in staf projecten*

Op 17 februari 2012 is de staf projecten van start gegaan en rapporteert de ambtelijk opdrachtgever van MO over de voortgang en risico's van de grote projecten (of delen daarvan) waarvoor hij verantwoordelijk is.

#### *2i Instructies aan staven en projecten om afspraken schriftelijk vast te leggen*

Zowel in staven als in projecten worden afspraken schriftelijk vastgelegd.

### **3 Informatievoorziening**

#### *3a College en GMT bespreken gezamenlijk risico's van grote projecten*

Er is een tweewekelijkse staf 'projecten' gestart waarop alle grote en/of risicovolle projecten worden besproken. De eerste rapportage over de grote projecten zoals bedoeld zal begin april door GMT en het college worden besproken. De rapportagemomenten sluiten aan bij de reguliere planning- en controlcyclus, dat wil concreet zeggen bij jaarverslag, zomerrapportage, en voorafgaand aan begrotingsvaststelling. Aansluiting bij de planning- en controlcyclus heeft dan wel tot gevolg dat er drie, in plaats van vier, projectenrapportages per jaar verschijnen.

#### *3b Financiële informatie van gemeentecontroller aan de Raad*

Aansluitend bij de hiervoor beschreven reguliere planning- en controlcyclus wordt over die projecten gerapporteerd aan het college drie maal per jaar, inclusief een onafhankelijk oordeel van de gemeentecontroller.

### **4 Vier ogen principe in college**

Er is een lijst van grote en/of risicovolle projecten en andere dossiers opgesteld door het college. Momenteel nemen wij wekelijks door wat in de diverse portefeuilles 'in de pijplijn' zit. Bij deze 'pijplijnoverzichten' wordt ook besproken bij welke onderwerpen extra bestuurlijke betrokkenheid (vier ogen principe) moet worden georganiseerd.

### **5 Collegiaal bestuur**

Het college is half december 2011 en half januari 2012 'op de hei' geweest en heeft met externe begeleiding de individuele stijlverschillen en het functioneren als team tegen het licht gehouden. Daarbij zijn ook afspraken gemaakt om meer ruimte op de collegeagenda in te ruimen voor tijdige onderlinge informatie-uitwisseling en gezamenlijke activiteiten. De interim-gemeentesecretaris heeft zijn bevindingen gepresenteerd en mede op basis daarvan wordt het functieprofiel voor de nieuwe gemeentesecretaris aangescherpt. De gemeentesecretaris heeft een belangrijke rol in het verbeteren van geconstateerde onvolkomenheden in structuur, aansturing en bedrijfscultuur; een van zijn opdrachten betreft daarnaast het herstel van het samenspel tussen raad, college, en ambtelijke organisatie.

### **6 Overige aspecten**

#### *Externe audit*

Het college heeft op 13 maart jl. een extern bureau geselecteerd namelijk Twijnstra Gudde om de audit uit te voeren op de maatregelen uit het PRC rapport. De audit is uitgebreider dan wat in de motie is gevraagd en wordt in het tweede kwartaal 2012 uitgevoerd. De opdracht aan het bureau is toegevoegd als bijlage 3.

## Lijst grote projecten.

### Gebiedsontwikkeling/vastgoed

- Eemplein./Eemhuis
- Oliemolenkwartier
- Zonnehof
- Leusderweg
- Kop Gildekwartier
- Lichtenberg
- Elisabethlocatie
- Emplacement
- Hogewegzone/ zwembad / buurtas
- Randenbroek zuid
- ABC school Liendert
- Woonschepen
- Strategisch vastgoed
- Maatweggebied
- Kop van Isselt / verplaatsing Rova
- De Bron\*
- Elleboogkerk\*

### Infrastructuur

- Westelijke ontsluiting
- Kersenbaan

### Werklocaties

- Bedrijfsterrein De wiken
- Bedrijfsterrein Vathorst
- VOF podium
- Trapezium

### Overig

- Verbouwing stadhuis

*\* Vanwege het vergevorderde stadium van projectrealisatie zijn de projecten De Bron en Elleboogkerk niet in de nieuwe sturingsstructuur opgenomen.*

### Bijlage 3: onderzoeksopzet audit, Twijnstra Gudde



Offerte Externe  
audit maatregelen n.v.

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
Telefoon 033 4677777  
www.twynstragudde.nl

Gemeente Amersfoort  
T.a.v. de heer D. de Jonge  
Postbus 4000  
3800 EA AMERSFOORT

Datum 7 maart 2012  
Ons kenmerk 588524/ARO/RGO  
Telefoon 033 4677701  
E-mail ate@tg.nl

Onderwerp Externe audit maatregelen n.a.v. raadsonderzoek Eemhuis

Geachte heer De Jonge,

Wij kijken met plezier terug op onze ontmoeting van 29 februari jl., waarbij u en mevrouw De Graaf hebben gesproken met mevrouw Telleman en mevrouw Rohen over bovengenoemde audit. U hebt ons gevraagd hiervoor een voorstel te doen. Het is ons een genoegen dit voorstel aan u te presenteren. Als u na lezing van dit voorstel nog op- en aanmerkingen hebt, verzoeken wij u die met ons te delen.

## 1 Wat is de situatie

Op 2 september 2011 werd de gemeenteraad van Amersfoort geïnformeerd over een mogelijke kostenoverschrijding van circa € 7 miljoen en een uitloop van de planning met 8 maanden op het project Eemhuis – het grootste bouwproject van de gemeente. In de raadsvergaderingen van 6 en 27 september 2011 werd besloten tot het instellen van een raadsonderzoek naar het gevoerde bestuur en de achtergronden van de kostenoverschrijding van het project Eemhuis. Bureau PRC heeft op 23 november 2011 het onderzoeksrapport opgeleverd.

Op 25 oktober 2011 heeft de concerncontroller in opdracht van het College van B&W een rapportage ‘Samenvatting doorlichting grote projecten’ opgeleverd. De doorlichting betreft een aantal bijzondere, grote en nog uit te voeren projecten. Daarbij is een dwarsverband gelegd met het onderzoek rond het Eemhuis, teneinde daaruit – als daar aanleiding toe is – lering te trekken voor de andere grote projecten.

Op 29 november 2011 heeft een raadsvergadering plaatsgevonden, waarin het rapport van PRC, alsmede een nadere invulling van de maatregelen die het College van B&W wil nemen, is besproken in de gemeenteraad. De voorgestelde maatregelen zijn gericht op checks & balances, projectmatig werken en risicomanagement, informatievoorziening aan de raad en het college, personele maatregelen, vierogenprincipe en collegiaal bestuur.



In deze raadsvergadering heeft de gemeenteraad een motie aangenomen, waarin het College van B&W wordt opgedragen samen met de nieuw aan te stellen gemeentesecretaris de noodzakelijke wijzigingen in de aansturing, structuur en cultuur te bewerkstelligen en in het tweede kwartaal van 2012 een externe audit uit te voeren om de ingezette maatregelen te beoordelen en de adviezen voor te leggen aan de raad.

U constateert dat het vertrouwen tussen gemeenteraad, College van B&W en de ambtelijke organisatie door de kwestie Eemhuis is beschadigd. Het uitvoeren van een audit door een extern, onafhankelijk bureau, is niet alleen een toets op het nemen van de maatregelen; het is een essentiële stap van College van B&W en ambtelijke organisatie in het werken aan het herstel van vertrouwen. Voor de ambtelijke organisatie is de audit tevens een middel om te reflecteren op de uitvoering van de maatregelen en te gebruiken om de organisatie verder te ontwikkelen. De maatregelen zijn destijds onder hoge politieke druk geformuleerd. U vindt het waardevol om deze nu nog een keer onder rustigere omstandigheden tegen het licht te houden.

Inmiddels is ook een gemeentesecretaris ad interim, Han Bekkers, aangetreden. Hij zal op korte termijn zijn bevindingen over hetgeen hij heeft aangetroffen in de organisatie delen met het College van B&W, GMT en andere leidinggevenden. Hij heeft te kennen gegeven in de audit niet alleen te willen rapporteren over de genomen maatregelen en de doeltreffendheid hiervan, maar tevens een visie op de verdere organisatieontwikkeling te willen opnemen.

## **2 Uw vraag aan ons**

In ons gesprek hebt u twee onderzoeksvragen voor de audit meegegeven:

1. Zijn/worden de aangekondigde maatregelen conform afspraken uitgevoerd?
2. Zijn de maatregelen doeltreffend; is er een afdoende causaal verband tussen de aangekondigde maatregelen en de gestelde diagnose?

U wenst een kernachtige rapportage te ontvangen, waarin deze vragen beantwoord worden.

Op 2 maart jl. hebt u vervolgens een aanvulling op de opdracht aan ons gemaald. Wij hebben hierover met mevrouw De Graaf 6 maart jl. telefonisch contact gehad. Het betreft twee aanvullende onderzoeksvragen van de gemeentesecretaris:

3. Voer een check uit op de analyse van de gemeentesecretaris van oorzaken van de fouten die in het Eemhuis zijn gemaakt.
4. Schets een globaal perspectief van de verdere ontwikkeling voor mensen, organisatie en bestuur. Is dit perspectief voldoende toekomstrijk en kan de verwachting zijn dat er hiermee een beter functioneren van de gemeente wordt bereikt. En zo mogelijk problemen, zoals deze in het Eemhuis-dossier zijn voorgekomen en andere problemen, kunnen worden voorkomen? Nemen de maatregelen, in deze analyse en het geschetste perspectief, een zinvolle plaats in?

In ons eerste gesprek hebt u ons inzake onderzoeksvraag 1 en 2 een kaderstellend budget van € 10.000,- meegegeven.

### 3 Onze kijk op de zaak

*Een goed functionerende gemeente is een goed samenwerkend geheel van politiek, bestuur en ambtelijke organisatie*

Wij beschouwen een goed functionerende gemeente als een goed samenwerkend geheel van politiek, bestuur en ambtelijke organisatie. Al deze actoren functioneren op verschillende niveaus – strategisch, tactisch en operationeel – en doen dat in een complexe omgeving. Om haar maatschappelijke opgaven te realiseren, is het nodig dat de wisselwerking tussen deze actoren op alle drie niveaus goed verloopt. Dat is niet alleen een kwestie van structuren, beleid en planning & controle-instrumenten, maar meer nog van houding en gedrag. Wij nemen deze invalshoek dan ook expliciet mee in de interviews met betrokkenen.

*Blijven monitoren: een vinklijstje is niet voldoende*

Voorkomen moet worden dat planning & controle-instrumenten een doel op zich worden. Een adequate uitvoering en naleving van gemaakte afspraken is van evident belang, maar hierbij hoort ook een continu bewustzijn van (en check op) de doelen waarvoor deze maatregelen getroffen zijn. Dit vraagt om een continu leerproces op twee niveaus: doen we de dingen goed en doen we de goede dingen?

*Goed samenspel vraagt om rolbewustheid en rolvastheid*

Een set spelregels is niet voldoende om het vertrouwen tussen raad, college en ambtelijke organisatie te herstellen. Het gaat ook om het bewustzijn en respecteren van elkaars rollen en verantwoordelijkheden. Dit geldt (juist!) ook tijdens de audit, bijvoorbeeld waar het gaat om het opdrachtgeverschap door het college (waarmee zij uitvoering geeft aan de motie van de raad) en de wijze waarop de raad in zijn controlerende taak betrokken is bij de audit. Door deze rollen goed te duiden en invulling te geven wordt ook een stevige basis gelegd voor verder draagvlak voor de uitkomsten van deze audit.

*Vooruitblik vraagt terugblik: zicht krijgen op de praktijkwerking van de organisatieprincipes*

Om uitspraken te kunnen doen over interventies die van belang zijn voor de toekomst is het van belang te weten wat de werkende principes zijn geweest in de organisatieontwikkeling tot nu toe en welke interventies geen of een ongewenst effect hebben gehad.

*Organisatieontwikkeling ook verbinden aan visie op toekomstige organisatie*

Doel is om de geleerde lessen rondom grote projecten in het verleden in te bedden in een breder kader voor de toekomstige organisatieontwikkeling. Het is daarbij ook belangrijk om verbinding te leggen met relevante trends en ontwikkelingen en de betekenis daarvan voor de rol en taken van uw organisatie, inclusief het managen van grote, risicovolle projecten.

## 4 Hoe pakken we het aan en wat is het resultaat

### 4.1 Aanpak

Wij hanteren de volgende – gefaseerde – onderzoeksaanpak:

1. Het uitvoeren van documentonderzoek ter voorbereiding op de interviews.
2. Het afnemen van interviews. Wij stellen voor om afzonderlijke gesprekken te voeren met:
  - drie fractievoorzitters
  - burgemeester
  - twee wethouders
  - gemeentesecretaris
  - directeur WSO
  - directeur n.t.b.
  - vier leidinggevenden 2<sup>e</sup> echelon
  - delegatie OR
3. Het analyseren van de bevindingen
4. Het opstellen van het concepteindrapport
5. Het presenteren van onze bevindingen aan het College van B&W, de gemeentesecretaris en een aantal leidinggevenden (1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> echelon)
6. Het definitief maken van het eindrapport
7. (Optioneel) Presentatie aan de Gemeenteraad

### 4.2 Eindresultaat

Het onderzoek resulteert in een beknopt en helder eindrapport van de onderzoeksbevindingen en aanbevelingen. Wij stellen de volgende opzet van het rapport voor:

1. Inleiding: achtergrond en aanleiding voor de audit en doelstelling van het onderzoek
2. Belangrijkste bevindingen: feiten en beelden van de geïnterviewden
3. Conclusies: antwoorden op de onderzoeksvragen op basis van onze expert-analyse en reflectie
4. Aanbevelingen voor de toekomst:
  - suggesties voor verbetering van de organisatie
  - suggesties voor de inrichting van het organisatieontwikkelproces
5. Bijlagen: lijst van respondenten en overzicht geraadpleegde documenten.

## 5 Onze expertise

De audit vraagt kennis van de gemeentelijke organisatie, de wisselwerking tussen gemeenteraad, College van B&W en het ambtelijk apparaat. De audit vraagt daarnaast om expertise op het gebied van de genoemde maatregelen en de terreinen waarop zij ingrijpen. Als multidisciplinair adviesbureau beschikken wij over adequate kennis en ervaring op al deze terreinen.



Verandermanagement en project- en risicomangement zijn kerncompetenties van ons bureau. Onze opdrachtgevers bevinden zich zowel op het niveau van gemeenteraad, als College van B&W en ambtelijke top.

### **6 Wie zijn er bij deze opdracht betrokken**

Wij beschouwen u als onze (gedelegeerd) opdrachtgever en aanspreekpunt.

Mevrouw drs. A.M.W. (Audrey) Rohen is partner en manager van de Adviesgroep Overheid en Organisatie van Twynstra Gudde. Zij heeft ruime ervaring als adviseur en sparring partner van bestuurders en topmanagers van (lokale) overheden. Haar expertise bevindt zich op de gebieden organisatieontwikkeling en -verandering en project- en programmamanagement. Zij is als partner eindverantwoordelijk voor de opdracht.

Mevrouw drs. A.G.M. (Ageeth) Telleman is opdrachtleider en contactpersoon van deze opdracht. Zij heeft ervaring in het adviseren en begeleiden van opdrachtgevers in een politiek-bestuurlijke context, zowel bij strategische veranderopgaven als bij organisatieontwikkel- en inrichtingsvraagstukken.

Het opdrachtteam bestaat verder uit J.P. (Joost) van der Kolk MSc. Hij is betrokken bij vraagstukken waar bestuur, organisatie en verandering bij elkaar komen. Geïnteresseerd in de dynamiek tussen de continu veranderende omgeving en de interne organisatie met de mensen die het werk verzetten. Gedreven om mensen te laten ontwikkelen en zo krachtige en duurzame organisaties te bouwen die opgewassen zijn tegen druk en verwachtingen uit de omgeving.

In bijlage 1 zijn de curricula vitae van het opdrachtteam opgenomen.

### **7 Hoeveel tijd vraagt het**

Op basis van de gegevens die ons nu bekend zijn, verwachten wij dat de doorlooptijd van de opdracht 1 maand is. Alle afspraken voor interviews en rapportage worden gemaakt door ons secretariaat.

### **8 Wat zijn de kosten**

Omdat ons honorarium afhangt van de tijd die wij werkelijk aan de opdracht besteden, hebben wij op grond van eerdere ervaringen een begroting gemaakt: wij ramen onze inzet op € 16.875,- exclusief btw en bureaunkosten.

Genoemd honorarium zullen wij zonder uw voorafgaande goedkeuring niet overschrijven. Zie tabel 1 voor de opbouw van ons honorarium.

## Twynstra Gudde

Tabel 1. Opbouw honorarium

Activiteiten	Adviesdagen	Adviesdagen	Totaal (in €)
	Ageeth Telleman	Joost van der Kolk	
	Tarief per dag	€ 1.500	€ 750
Uitvoeren documentonderzoek	0,5	1	1.500
Afnemen interviews (totaal 14), inclusief voorbereiding, met:	3	3	6.750
- drie fractievoorzitters			
- burgemeester			
- twee wethouders			
- gemeentesecretaris			
- directeur WSO			
- vier leidinggevenden 2° echelon			
Analyse en rapportage, bestaande uit:			
- uitvoeren analyse	1	1	2.250
- opstellen rapport	1	2	3.000
- terugkoppeling in sessie College van B&W, GMT en leden 2° echelon	0,5		750
- definitief maken rapport	0,5	0,5	1.125
Overleg met (gedelegeerd) opdrachtgever	1		1.500
Presentatie bevindingen aan gemeenteraad	p.m.		p.m.
<b>Totaal</b>	<b>7,5</b>	<b>7,5</b>	<b>16.875</b>

Over het honorarium berekenen wij 7% bureaunkosten. Onder deze kosten vallen binnenlandse reis- en verblijfkosten, standaardkosten van studio en infodienst, telefoonkosten, administratiekosten en standaardkosten van repro en secretariaat.

Bijzondere kosten, die hierboven niet staan benoemd (bijvoorbeeld accountantsverklaringen) brengen wij apart in rekening.

Vanzelfsprekend informeren wij u regelmatig over onze tijdsbesteding en de voortgang van onze werkzaamheden.

### 9 Voor de volledigheid

Uw opdracht aan ons betreft een kort en gericht onderzoek dat vraagt om een strak geplande en efficiënt vormgegeven uitvoering. Wij stellen voor daarom met u als opdrachtgever een aantal randvoorwaarden overeen te komen:

- u reikt ons relevante informatie zoveel mogelijk bij de start van het onderzoek aan
- de te interviewen personen zijn in de onderzoeksperiode beschikbaar voor interviews. U stelt een lijst met namen, functies en contactgegevens (e-mail en telefoonnummers) bij de start van het onderzoek beschikbaar, zodat ons secretariaat de gesprekken kan inplannen

- in onze raming zijn wij ervan uitgegaan dat de interviews op maximaal drie hele dagen gepland worden en wij vooraf tijdig alle relevante documenten toegestuurd krijgen
- interne communicatie rond een dergelijk traject is van groot belang. Wij vragen u de te interviewen personen door middel van een communicatiebericht te informeren over het onderzoek, de belangrijkste onderzoeksonderwerpen de doelstelling van het interview.

**10 Wijze van betalen**

Nadat u ons de opdracht hebt verstrekt, ontvangt u een declaratie ter hoogte van het totale honorarium vermeerderd met de bureaunkosten (exclusief btw, prijspeil heden). Wij hanteren een betalingstermijn van 30 dagen na declaratiedatum.

**11 Evaluatie na afronding**

Om de kwaliteit van onze werkzaamheden te borgen willen wij deze opdracht graag samen met u evalueren. Te zijner tijd ontvangt u hiervoor een persoonlijke uitnodiging.

**12 Overige voorwaarden**

De algemene inkoopvoorwaarden van de gemeente Amersfoort zijn op deze opdracht van toepassing.

Wij vertrouwen erop dat ons voorstel u een duidelijk beeld geeft van de mogelijkheden die ons bureau biedt. Als u ons de opdracht verstrekt verzoeken wij u een exemplaar van deze brief getekend naar ons op te sturen in bijgevoegde antwoordenvolp. Wij zien uw reactie met belangstelling tegemoet.

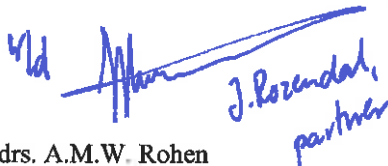
Tevens verzoeken wij u vriendelijk om op de volgende pagina de juiste factuurgegevens ten behoeve van deze opdracht in te vullen.

Hoogachtend,

Voor akkoord, d.d. ....

Twynstra Gudde Adviseurs en Managers

Gemeente Amersfoort

  
J. Rozendal,  
partner

drs. A.M.W. Rohen  
Partner

de heer D. de Jonge

## Twynstra Gudde

---

**Factuurgegevens** (in te vullen door opdrachtgever)

---

Bedrijfsnaam :  
T.a.v. :  
Adres/postbus :  
Postcode :  
Plaats :  
Klantgegevens :  
(opdrachtbonnr.,  
SAP-code, e.d.)

**Bijlagen:**

1. Curricula vitae
2. Antwoordenvelop