



Zo werkt Amersfoort

# Contractmanagement

Blijvend aanspreken op afspraken

*Stad met een hart*



## Zo werkt Amersfoort

Wanneer de gemeenteraad vaststelt dat er hoognodig iets extra's moet gebeuren om achterstandgroepen in contact te brengen met sport en cultuur, is de zaak niet afgedaan met een amendement plus begrotingspost, gemotiveerd met beleidsinhoudelijke afwegingen. Voor de uitvoering een feit is, moet op het gemeentehuis nog heel wat gebeuren.

Het college van burgemeester en wethouders krijgt veelvuldig opdrachten van de raad, het hoogste orgaan van de gemeente. Ambtenaren zijn nodig om deze opdrachten uit te voeren. Met de vraag welke taken voorrang krijgen in de ambtelijke praktijk, houdt de politiek zich niet bezig: dat moeten het college, de sectordirecteuren, de gemeentesecretaris en afdelingshoofden onderling uitzoeken. Maar op gezette tijden dienen zij wel uit te leggen wat ze hebben gedaan met de wensenlijst van de gemeenteraad.

Contractmanagement is een manier om grip te houden op de gang van zaken binnen de ambtelijke organisatie. Het verankert de cyclus van het bestuurlijke proces bij de medewerkers, of ze nu een hoge beleidsfunctie hebben of nog maar net zijn begonnen. Over de vraag hoe ambtelijk Amersfoort de eigen taken indeelt en prestaties evalueert via contactmanagement, gaat deze brochure. Hij is onderdeel van een reeks van drie over de werkwijze van de gemeente Amersfoort, die sinds 1997 is gebaseerd op het motto 'Doen wat nodig is'. De andere brochures behandelen werken in regie als bestuursmodel en de manier waarop de gemeente via deelnemingen in verzelfstandigde organisaties het publiek belang blijft borgen.

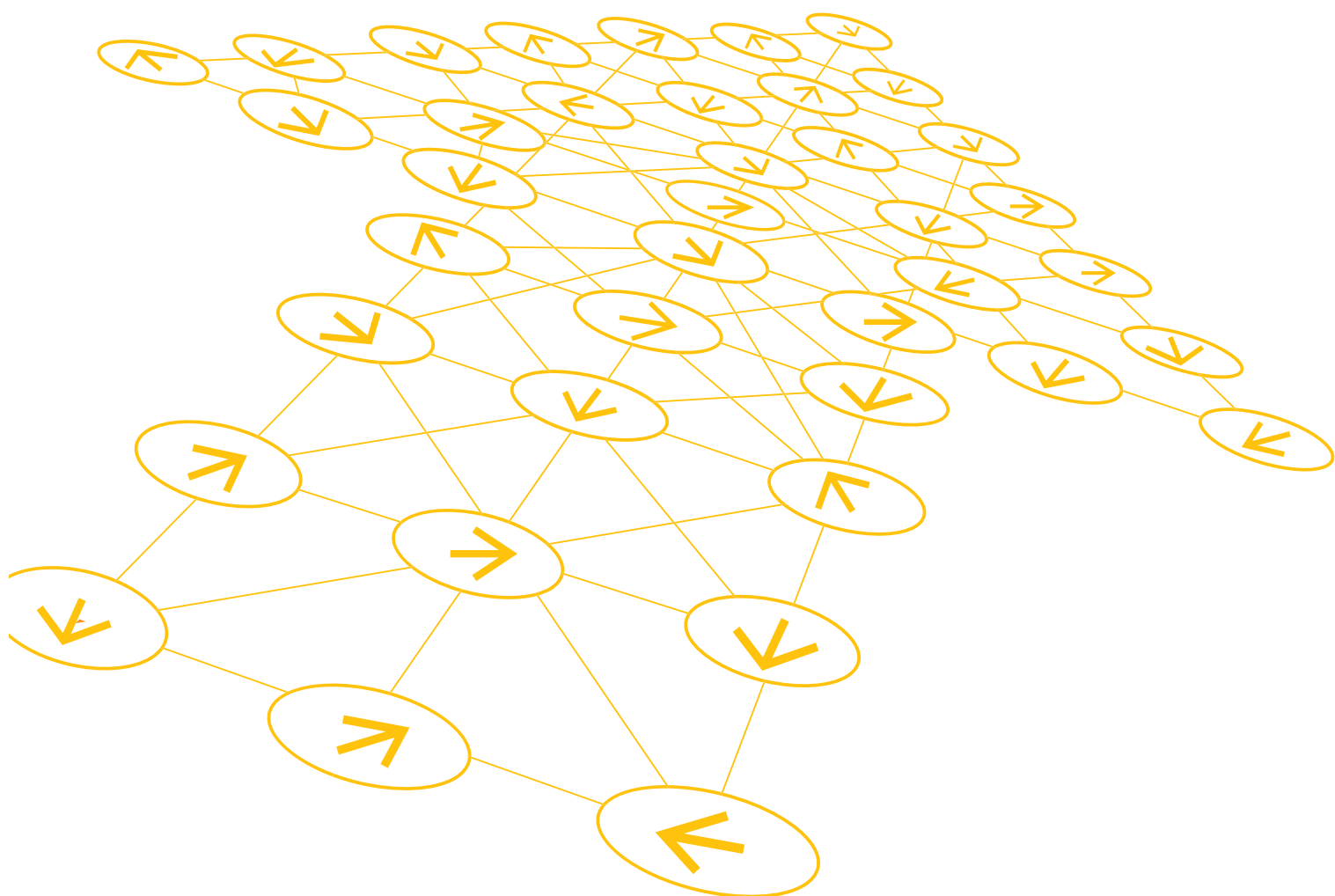


### **Drie bundels 'Zo werkt Amersfoort'**

De drie bundels 'Zo werkt Amersfoort' beogen inzicht te geven in de achtergronden, organisatie en praktijk van het Amersfoortse regiemodel. Ze zijn bedoeld voor iedereen die meer wil weten van de door de gemeente geboekte successen en bevatten praktische tips en aanwijzingen voor toepassing in de eigen organisatie. Dat moet vooral naar eigen inzicht gebeuren en met oog voor plaatselijke omstandigheden: het Amersfoorts regiemodel is geen blauwdruk die zich leent voor klakkeloze navolging.

### **Woordenlijst: Amersfoorts ABC**


Specifieke kenmerken en benamingen van de gemeentelijke organisatie staan nader verklaard in de woordenlijst aan het slot van elke brochure.



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Uitgangspunten en terugblik</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Wat is contractmanagement?</b>	<b>9</b>
	Contractmanagement en regiewerkwijze	9
	Cultuur en bedrijfsvoering	9
	Cultuur en afspraken	10
<b>3</b>	<b>Planning en control</b>	<b>13</b>
	Overzicht instrumenten	13
	Cyclus voor de raad	14
	Cyclus voor het college	14
	Vorm en inhoud sectorcontract	15
<b>4</b>	<b>Organisatieaspecten</b>	<b>16</b>
	Integraal management	16
	Sectoren en afdelingen	16
	Overleggen	17
	Uitzonderingen	17
<b>5</b>	<b>Aanvullende afspraken</b>	<b>19</b>
	Personeelskostenbudgettering	19
	Bedrijfsvoeringsreserves	19
	Mee- en tegenvallers	19
	Budgetverantwoordelijkheid	19
	Interne verrekeningen	19
<b>&gt;</b>	<b>Interview</b>	<b>20</b>
	Nico Kamphorst, directeur sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (SOB)	
	Woordenlijst – Amersfoorts ABC	22





Contractmanagement, het stelsel van afspraken tussen de spelers in de gemeentelijke organisatie, is de afgelopen tien jaar gewijzigd als gevolg van een reeks externe en interne ontwikkelingen.

# 1 – Uitgangspunten en terugblik

In 1999 verscheen de eerste uitgave van 'Aanspreken op afspraken' over contractmanagement in de gemeente Amersfoort. Dit boekje ging over:



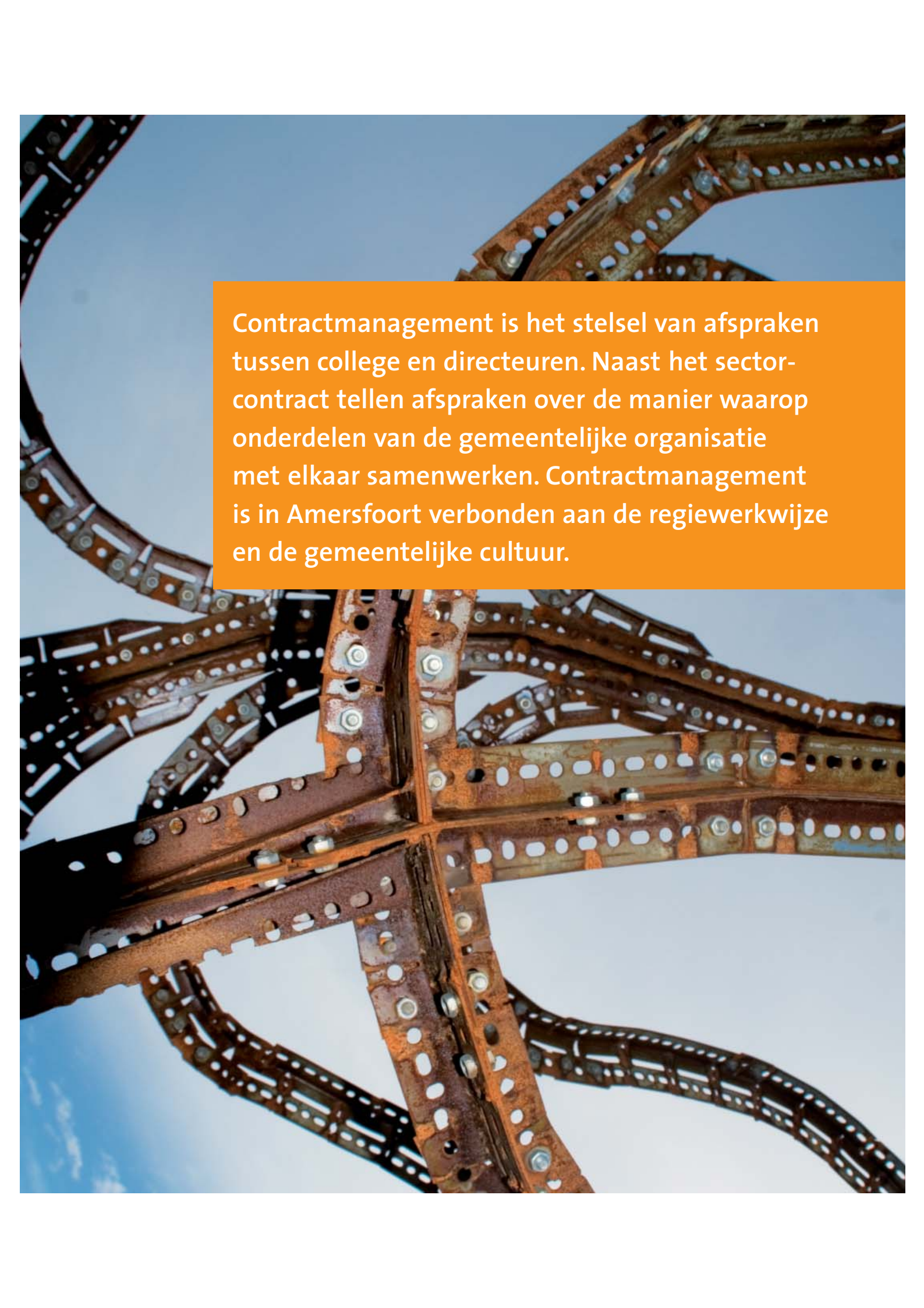
- Het waarom van contractmanagement: de lijnen van het speelveld en bestuursfilosofie.
- De inhoud van contractmanagement: de vroegere praktijk en de nieuwe situatie.
- De betekenis voor de verhouding raad - college, de relatie tussen college en sectordirecteuren, alsmede de gevolgen voor medewerkers en controllers.
- Verdere afspraken voortvloeiend uit contractmanagement, zoals taakstellende sectorcontracten, periodieke rapportering, compensatie tussen budgetten, baten en lasten bedrijfsvoering en nadere beleidsregels.

De inhoud van contractmanagement bij de gemeente Amersfoort is de afgelopen jaren veranderd. Dat komt door de dualisering van het gemeentelijk bestuur, professionalisering van de bedrijfsvoering, veranderende wet- en regelgeving op landelijk en Europees niveau, wijzigingen in de gemeentelijke organisatie en de verdere uitwerking van de regiewerkwijze.

Deze nieuwe geactualiseerde uitgave schetst in hoofdstuk 2 de hoofdlijnen van contractmanagement, inclusief de achtergrond en de geldende afspraken in Amersfoort. Hoofdstuk 3 beschrijft de planning- en controlcyclus en de diverse instrumenten daarbinnen, waaronder het sectorcontract. Hoofdstuk 4 geeft inzicht in de organisatie van de planning- en controlcyclus binnen de gemeente Amersfoort en welke spelers daarbij een rol spelen. Hoofdstuk 5 tenslotte geeft de afspraken weer die voortvloeien uit ons systeem van contractmanagement.

*'De afgelopen jaren is de inhoud van contractmanagement veranderd door onder andere de dualisering van het gemeentelijk bestuur en de professionalisering van de bedrijfsvoering'*





Contractmanagement is het stelsel van afspraken tussen college en directeuren. Naast het sectorcontract tellen afspraken over de manier waarop onderdelen van de gemeentelijke organisatie met elkaar samenwerken. Contractmanagement is in Amersfoort verbonden aan de regiewerkwijze en de gemeentelijke cultuur.

## 2 – Wat is contractmanagement?

### Contractmanagement en regiewerkwijze

Sinds 1997 werkt de gemeente Amersfoort met de regiewerkwijze onder het motto 'Doen wat nodig is'. De gemeente maakt duidelijke keuzes en formuleert heldere doelstellingen; externe partijen verzorgen zo veel als mogelijk de uitvoering. De nadruk op hoofdzaken en duidelijke prioriteiten heeft als gevolg dat de feitelijke uitvoering geen direct onderwerp is van inhoudelijke gemeentelijke zorg.

Er zijn taken die zich niet lenen voor deze aanpak. Die blijven in handen van de ambtelijke organisatie. De Amersfoortse stelregel daarbij is: zo buiten, zo binnen. Interne sectoren en afdelingen werken onder dezelfde aansturing als de externe partijen: eigen verantwoordelijkheid, vertrouwen, heldere afspraken en het nakomen van afspraken.

Contractmanagement legt deze werkwijze vast. Directeuren sluiten jaarlijks een contract met het college. Juridisch heeft het document geen status, maar moreel en cultureel wel. Het bestaan van het contract benadrukt de noodzaak tot resultaatgerichtheid en resultaatverantwoording. In ruil voor de resultaatverantwoordelijkheid hebben directeuren in Amersfoort zelfstandige bevoegdheden ten aanzien van personeel, organisatie en financiën. De cyclus van planning en control richt zich vanwege deze aanpak niet meer in hoofdzaak op de beheersing van geldstromen. De nadruk bij de regiewerkwijze ligt juist op het sturen op prestaties en het bereiken van de gewenste ontwikkelingen in de stad.

De regiewerkwijze en het contractmanagement kunnen zonder elkaar worden toegepast. Contractmanagement kan wel versterkend werken op het werken in een regiemodel. Allebei bevorderen ze een goede, zakelijke bedrijfsvoering van de organisatie. Contractmanagement is intern gericht en beschrijft de verhoudingen tussen gemeenteraad, college en sectoren. Het voeren van regie omvat afspraken tussen het gemeentelijk apparaat en burgers, bedrijven en instellingen.

### Cultuur en bedrijfsvoering

Zowel bij de regiewerkwijze als bij contractmanagement hoort een bepaalde cultuur: een manier van denken, handelen en met elkaar omgaan. Die cultuur kun je omschrijven als: gericht op samenwerking, op kaders en hoofdlijnen, maar ook oog voor relevante details. In de bedrijfsvoering hoort daar een filosofie bij die op drie pijlers steunt:

- 1 – Sturen op hoofdlijnen op verschillende niveaus.
- 2 – Sturen op resultaten door heldere afspraken.
- 3 – Eigen verantwoordelijkheid in de uitvoering van het vastgestelde beleid.

### 1 Sturen op hoofdlijnen

De gemeenteraad bepaalt de hoofdlijnen van het beleid en stelt de middelen voor de uitvoering ervan beschikbaar. Het is nadrukkelijk de raad zelf die bepaalt wat hij tot de hoofdlijnen van het beleid rekent. Daarbinnen past ook dat de gemeenteraad tussentijds beleidsvoorbereiding in gang zet of concrete beleidsvoorstellen indient. De raad houdt uiteraard op deze punten steeds het volledige primaat.

Het college van burgemeester en wethouders laat het beleid uitvoeren door relatief zelfstandige, integraal verantwoordelijke sectoren. Op hoofdlijnen maakt het college met de sectordirecteuren afspraken over de beleidsvoorbereiding en –uitvoering. Periodiek evalueren college en sectordirecteuren in hoeverre de gemaakte afspraken zijn gerealiseerd.

### 2 Sturen op resultaten

Heldere afspraken zijn de tweede pijler onder succesvol contractmanagement. Dat begint bij concrete beleidsdoelstellingen in de gemeentebegroting en beleidsnota's. Die vertaalt de sector naar concrete activiteiten en prestaties. Indicatoren geven kwantitatief en kwalitatief aan of de doelen zijn gehaald.

*'Interne sectoren en afdelingen werken onder dezelfde aansturing als de externe partijen'*



Sinds 2008 werkt Amersfoort aan een nieuwe cyclus onderzoeken naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het bestuur zoals beschreven in artikel 213a van de Gemeentewet. Doel is het instrumentarium van de indicatoren verder te verfijnen. Binnen vier jaar analyseert dit onderzoek alle gemeentelijke programma's op de formulering van de doelstellingen en de vertaling daarvan in relevante indicatoren. Daarnaast maakt Amersfoort uiteraard heldere afspraken over de termijnen van levering en de inzet van financiën, personeel en informatie, inclusief de vrije ruimte van de sectordirecteuren bij de besteding van deze middelen.

De sectoren in de ambtelijke organisatie van Amersfoort zijn ook verantwoordelijk voor de activiteiten en prestaties van gesubsidieerde instellingen, verzelfstandigde diensten en uitbestede activiteiten. De sectordirecteuren sluiten namens de gemeente met deze externe partijen prestatieovereenkomsten en contracten over budgetsubsidieering. De verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering van de externe organisaties blijft bij het bestuur van deze organisaties.

### 3 *Eigen verantwoordelijkheid*

De gemeenteraad stelt de hoofdlijnen en doelstellingen van het beleid vast en het college werkt deze op hoofdlijnen uit in activiteiten en prestaties. Daarna zijn de sectordirecteuren verantwoordelijk voor de uitvoering van deze activiteiten. Het begrip eigen verantwoordelijkheid staat centraal: eigen verantwoordelijkheid en professionaliteit liggen in elkaars verlengde. De sectoren krijgen vrijheden bij de uitvoering van de activiteiten en de sectorale bedrijfsvoering. Dit stimuleert een doeltreffende en doelmatige inzet van middelen financiën, personeel & organisatie en ICT.

#### *Cultuur en afspraken*

Contractmanagement is niet alleen zichtbaar in een sectorcontract. Het is een stijl van werken binnen een cultuur. Eigen verantwoordelijkheid staat centraal in een stelsel van afspraken en regels tussen de verschillende bestuurlijke en ambtelijke niveaus binnen een gemeente.

#### *Samenwerken en vertrouwen*

Samenwerken en vertrouwen zijn belangrijke randvoorwaarden voor het succes van contractmanagement. In 1999 omschreef

de gemeente het achterliggende cultuur-aspect als: 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt'. Dit werkt alleen in een omgeving waar mensen elkaar vertrouwen, maar zonder vrijblijvendheid.

Contractmanagement kent rapportage als belangrijk communicatiemiddel. Daarnaast is tijdige mondelinge informatieverstrekking een noodzakelijke voorwaarde. In een veilige werkomgeving waar medewerkers bereid zijn te leren van gemaakte fouten, komt een transparante verantwoording pas echt tot zijn recht. Bij contractmanagement vindt geen afrekening plaats, maar staat de vraag centraal: Wat hebben we geleerd van de resultaten van de afgelopen periode en wat kan er beter?

Voor een goede werking van contractmanagement is het onontbeerlijk dat de verschillende partijen elkaar aanspreken op de gemaakte afspraken. Dat stimuleert partijen tot een doelmatige en doeltreffende taakuitvoering. Dit aanspreken dient op alle niveaus te gebeuren: tussen gemeenteraad en college, tussen college en sectordirecteuren, tussen sectordirecteuren en medewerkers.

*'Samenwerken en vertrouwen zijn belangrijke randvoorwaarden voor het succes van contractmanagement'*

De afspraken tussen de verschillende partijen hebben geen juridische waarde. Ze zijn gebaseerd op vertrouwen en het tijdig afleggen van verantwoording. Aan het al dan niet tijdig nakomen van afspraken kunnen raad, college en ambtelijke leiding wel gevolgen verbinden, zowel in positieve als in negatieve zin. Tussen gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders gelden de regels van de Gemeentewet en de 'politieke' spelregels. Tussen de gemeentesecretaris en de sectordirecteuren speelt contractmanagement een rol bij de

beoordeling van het functioneren van de directeur. De werkelijke resultaten, zoals vastgelegd in tussentijdse rapportages en het jaarverslag, zet het college daarbij af tegen de voorgenomen activiteiten uit het sectorcontract.

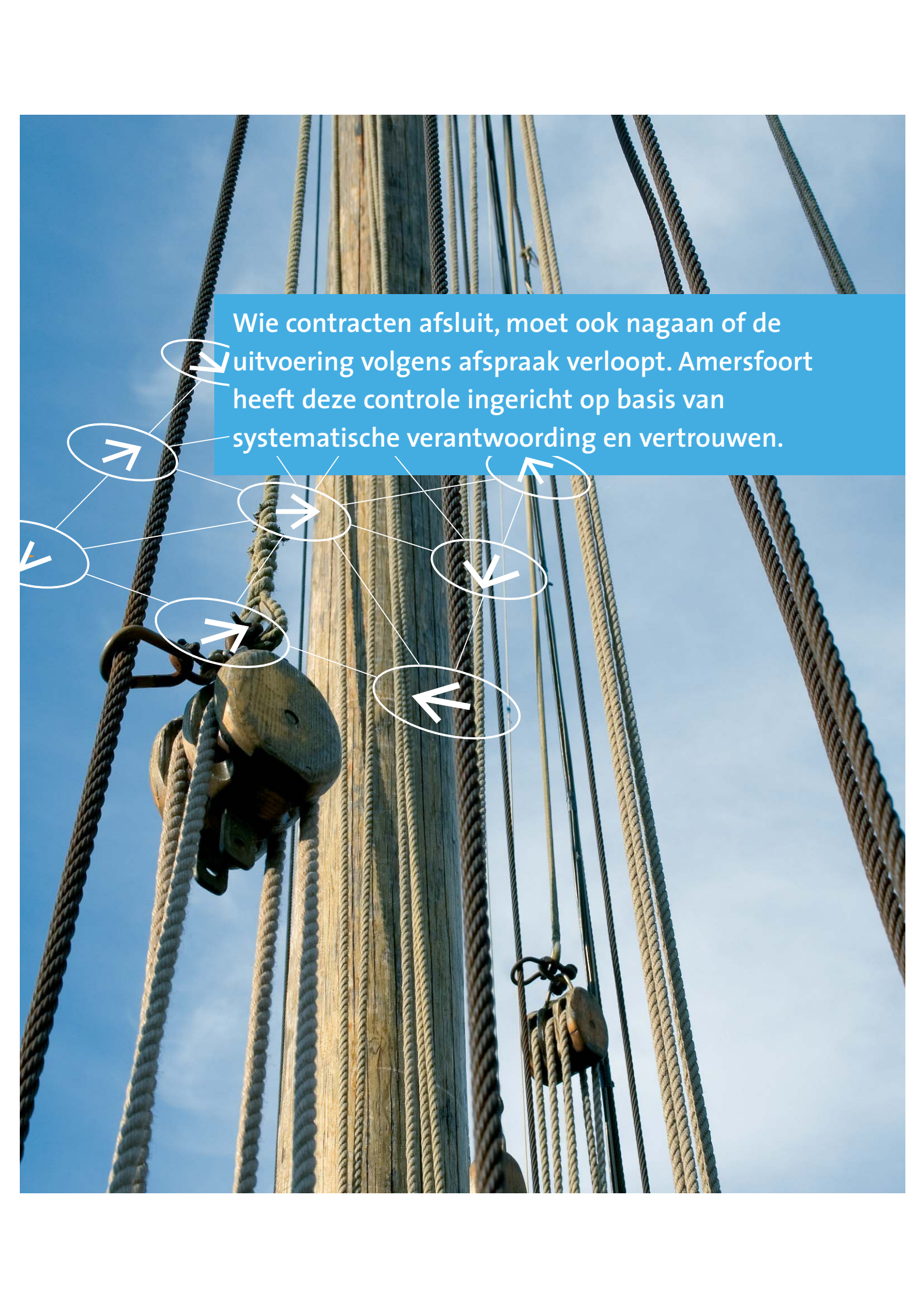
#### *Rituelen*

Contractmanagement kan niet zonder rituelen. Het sectorcontract heeft geen formeel-juridische status, de ondertekening ervan evenmin. Toch maakt Amersfoort dit ieder jaar onderdeel van een vergadering van het college van

burgemeester en wethouders. De burgemeester, als vertegenwoordiger van het college, de algemeen directeur (gemeentesecretaris), als hoofd van de ambtelijke organisatie en de sectordirecteur zetten hun handtekening. Zo bezegelen zij dat de gemaakte afspraken geen vrijblijvend karakter hebben.







Wie contracten afsluit, moet ook nagaan of de uitvoering volgens afspraak verloopt. Amersfoort heeft deze controle ingericht op basis van systematische verantwoording en vertrouwen.

## 3 – Planning en control

### Overzicht instrumenten

Voor het maken van afspraken (planning) en het terugkijken of doelstellingen bereikt zijn (control) zet de gemeente diverse middelen in. Amersfoort kent een cyclus van de volgende instrumenten voor planning en control:



- Kadernota
- Begroting
- Sectorcontract
- Tussentijdse rapportages
- Jaarverslag
- Sectorjaarverslag

Deze instrumenten zijn gebaseerd op de pijlers zoals beschreven in hoofdstuk 2. Sturen op hoofdlijnen is uitgangspunt. Dit hoofdstuk verduidelijkt hoe deze instrumenten op elkaar aansluiten.

De voorbereidingen van een nieuw begrotingsjaar starten met de kadernota. Deze schetst het financiële beeld en geeft de raad kaders mee voor de doelstellingen van het komende jaar. De begroting en het sectorcontract leggen de plannen voor het komende jaar of jaren vast. Het jaarverslag en sectorjaarverslag kijken terug: in hoeverre zijn deze plannen gerealiseerd? De begroting en het jaarverslag zijn documenten op raadsniveau, het sectorcontract en sectorjaarverslag zijn voor het college. Daarnaast kijkt Amersfoort ook gedurende het jaar hoe de gemeente er voor staat. Dit gebeurt in de lente- en herfstbrief (voor de raad) en met de lente- en herfstrapportage (voor het college).

Hoofdlijnen, heldere afspraken en eigen verantwoordelijkheid zijn de drie pijlers onder de instrumenten voor planning en control in Amersfoort. Elk instrument in de cyclus presenteert de hoofdlijnen. De planningsdocumenten richten zich op nieuw beleid en/of activiteiten die het jaar kleuren. Standaard, jaarlijks terugkerende activiteiten worden niet keer op keer beschreven. De sectordirecteuren en managers dragen op dit onderdeel hun eigen verantwoordelijkheid; het college mag erop vertrouwen dat de dagelijkse werkzaamheden goed zijn georganiseerd. Ook de controldocumenten zijn gericht op afwijkingen, op basis van vertrouwen en onder het motto 'geen bericht, goed bericht'.

Tabel 1 – Schematisch overzicht van de verschillende rapportages en rapportagemomenten

	Jaar	Raad	College
<i>Terugkijken</i>	Vorig jaar	Jaarverslag	Sectorjaarverslag
<i>Stand van zaken</i>	Huidig jaar	Lentebrief Herfstbrief	Lenterapportage Herfstrapportage
<i>Vooruitblikken</i>	Volgend jaar	Kadernota Begroting	Sectorcontract

*‘De raad bemoeit zich niet gedetailleerd met de uitvoering van het beleid, maar stuurt op hoofdlijnen’*



## Cyclus voor de raad

Kiezen voor contractmanagement betekent dat de gemeenteraad bij de vaststelling van de doelstellingen en maatschappelijke effecten in beleidsnota's, maar ook in de gemeentebegroting concreet moet zijn. In lijn met de landelijke invoering van het dualisme tussen gemeenteraad en college in 2002 heeft Amersfoort de duale programmabegroting ingevoerd aan de hand van de vier W-vragen:



- *Wat willen we bereiken?*
- *Wat gaan we ervoor doen?*
- *Wat mag het kosten?*
- *Waar komt het geld vandaan?*

Amersfoort gaat door met het concretiseren van vastgestelde beleidsdoelstellingen en gewenste effecten via de in hoofdstuk 2 genoemde 213a-onderzoeken.

De gemeenteraad dient met name politieke sturing te geven. Om dat te kunnen doen, is een adequate formulering van doelstellingen en effecten van groot belang, met name bij de voorbereiding van beleid. Dit maakt een goede opdrachtverlening aan college, sectordirecteuren en medewerkers makkelijker. Verder ligt het in de rede dat de raad zich niet gedetailleerd met de uitvoering van het beleid bemoeit, maar stuurt op hoofdlijnen. Uiteraard bepaalt de raad zelf, bijvoorbeeld in een beleidsnota, wat deze hoofdlijnen dan zijn.

### Kadernota

De kadernota verschijnt in het voorjaar en is de voorloper op de begroting. De kadernota schetst het financiële beeld en de ontwikkelingen voor de komende vier jaar. Tevens bevat de kadernota voorstellen die

raad kan wijzigen per amendement. De uitwerking gebeurt in de begroting. Doordat de besluitvorming plaatsvindt bij de kadernota, is dit het zwaartepunt van de Amersfoortse cyclus van planning en control.

### Begroting

Inhoudelijk is de begroting de technische uitwerking van de kadernota. Ze bevat op hoofdlijnen de beleidsdoelstellingen en maatschappelijke effecten die de gemeente nastreeft en bepaalt welke middelen daarvoor beschikbaar zijn. De gemeenteraad stelt de begroting vast en bezegelt daarmee de afspraken tussen raad en college. De begroting is ingericht volgens de systematiek van de vier W-vragen:



- *Wat willen we bereiken?* • Doelstellingen
- *Wat gaan we ervoor doen?* • Acties
- *Wat gaat het kosten?* • Middelen
- *Waar komt het geld vandaan?* • Middelen

Elk programma geeft een overzicht van de baten en lasten per programmaonderdeel. De raad stelt alleen de programmatotalen vast. De vaststelling van de totalen per programmaonderdeel is in Amersfoort een bevoegdheid van het college.

### Lente- en herfstbrief

Twee keer per jaar rapporteert het college aan de raad over de uitvoering van de begroting, met als peildata 1 april en 1 oktober. Deze rapportage behandelt voornamelijk financiële afwijkingen, dus waar overschotten en tekorten te verwachten zijn. De herfstbrief geeft ook een indicatie van het verwachte eindresultaat bij het jaarverslag.

## Jaarverslag

In het jaarverslag blikt het college terug op het afgelopen jaar en legt het verantwoording af op de afspraken uit de begroting. Dit gebeurt aan de hand van de W-vragen:



- *Wat wilden we bereiken en wat hebben we bereikt?*
  - *Wat zouden we ervoor doen en wat hebben we gedaan?*
- Naast de beleidsinhoudelijke verantwoording bevat het jaarverslag ook de financiële afwikkeling van het jaar:
- *Wat heeft het gekost en waar kwam het geld vandaan?*

## Cyclus voor het college

De gemeentebegroting is een bestuurscontract. Het legt de afspraken tussen de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders vast. Het college vertaalt de doelstellingen en gewenste effecten uit de gemeentebegroting en beleidsnota's in concrete activiteiten en prestaties. Dat maakt het mogelijk duidelijke opdrachten aan het ambtelijk management te geven.

### Sectorcontract

Het sectorcontract vertaalt de beleidsdoelstellingen uit de begroting samen met de onderliggende nota's in concrete activiteiten en prestaties. De afspraken tussen het college en de sectordirecteur staan hierin vastgelegd. Elke sector bereidt zijn eigen sectorcontract voor. De directeuren bieden deze documenten in december aan het college aan. Drie partijen zetten hun handtekening: sectordirecteur, gemeentesecretaris en burgemeester. Op de volgende pagina wordt in detail ingegaan op de inhoud van het sectorcontract.

#### *Lente- en herfstrapportage*

Tussentijds rapporteren de sectordirecteuren twee maal per jaar aan het college in de lente- en herfstrapportage. Deze rapportagemomenten liggen gelijk met de gemeentebrede rapportages (lente- en herfstbrief) op de begroting in april en oktober. De lente- en herfstrapportage vormen voor college en sectordirecteuren het middel om gedurende het jaar de stand van zaken van de belangrijkste trajecten onder de loep te nemen.

#### *Het sectorjaarverslag*

Het sectorjaarverslag bevat de eindverantwoording over het afgelopen jaar. Alle onderdelen van het sectorcontract komen in het sectorjaarverslag terug. Zo krijgt het college een beeld van de stand van zaken rond de beeldbepalende producten en de realisatie van de bedrijfsvoering. De sectoren presenteren hun sectorjaarverslagen in maart aan het college, ongeveer tegelijk met het gemeentebrede jaarverslag.

#### *Overige rapportages*

Naast bovengenoemde documenten voor college en raad vertalen de sectoren zelf het sectorcontract in afdelingsplannen. Hierin maakt de sectordirecteur afspraken met de afdelingshoofden. Elke sector hanteert voor dit onderdeel van de cyclus een eigen planning.

#### **Vorm en inhoud sectorcontract**

Het sectorcontract is de spil in de afspraken tussen college en sectordirecteuren en bepaalt daarmee het succes van contractmanagement. Sectorcontracten in Amersfoort beschrijven de beeldbepalende producten van de betreffende sector en de bedrijfsvoering. Zij vertalen de beleidsdoelstellingen uit de begroting in concrete activiteiten en prestaties.

#### *Beeldbepalende producten*

Het contract benoemt de beeldbepalende producten van de sector: de grote thema's en projecten die komend jaar politiek/ bestuurlijk van belang zijn. De beeldbepalende producten zijn een belangrijk onderdeel van de totale werkzaamheden van de sector. Het sectorcontract gaat niet in op de dagelijkse, ieder jaar terugkerende werkzaamheden. Dit houdt de contracten kort en daardoor makkelijk leesbaar. De standaardwerkzaamheden maken uiteraard wel deel uit van de afspraken tussen college en sectordirecteuren.

#### *Bedrijfsvoering*

Het contract bevat ook een bedrijfsbegroting. Deze omvat op hoofdlijnen de budgetten van de sector. Daarnaast is er een overzicht van baten en lasten van de exploitatie ingericht volgens de functionele indeling van het Besluit Begroting en Verantwoording (2002).

Naast financiële gegevens komen in het sectorcontract ook onderwerpen als personeel, ziekteverzuim, brievenafhandeling en klachtenafhandeling aan bod. Elke sector stelt streefcijfers voor deze onderdelen op. De sector is vrij in het bepalen van deze streefcijfers, zolang ze maar binnen de gemeentebrede streefcijfers vallen.

Ook het onderdeel planning en control krijgt een plek. De sector beschrijft hierin zijn belangrijkste activiteiten en doelen op het gebied van financiële control, juridische kwaliteitszorg, inkoop en risicomanagement.

*‘De vier W-vragen: Wat willen we bereiken? Wat gaan we ervoor doen? Wat mag het kosten? Waar komt het geld vandaan?’*



**Contractmanagement stelt eisen aan de gemeentelijke organisatie. Het is van groot belang iedere betrokkene verantwoordelijk te maken zonder dat de gemeentebrede samenhang verloren gaat.**

### **Integraal management**

De sectoren bepalen in Amersfoort zelf hoe zij het vastgestelde beleid uitvoeren, zoals dat past bij de drie pijlers sturen op hoofdlijnen, heldere afspraken en eigen verantwoordelijkheid. De sectorcontrollers en de gemeentecontroller zijn in dit stelsel verantwoordelijk voor de juiste werking van het instrument contractmanagement. Zij beoordelen en toetsen de sectorcontracten en sectorrapportages voordat die aan het college worden voorgelegd.

De totstandkoming van de planning- en controlinstrumenten en het sectorale bedrijfsvoeringsbeleid is door de sectordirecteuren gedelegeerd naar hun sectorcontrollers. Daarnaast zijn er natuurlijk gemeentebrede richtlijnen. De spelregels van centraal en decentraal zijn aan elkaar verbonden. De vakdeskundige van de concernstaf ontwerpt samen met de specialisten vanuit de sectoren de hoofdlijnen en beschrijft ze in de vorm van heldere afspraken. Het controllersoverleg accordeert deze afspraken. De vertaling hiervan naar sectorbeleid is vervolgens aan de sectorcontroller, de sectorspecialist en uiteraard de sectormanagers. Het con-

trollersoverleg ziet toe op de naleving van de afspraken, hierbij ondersteund door de vakspecialist vanuit de concernstaf.

### **Sectoren en afdelingen**

Amersfoort kent drie sectoren. Elke sector heeft een (hoofd)afdeling Middelen. De leidinggevende van deze afdeling Middelen is de sectorcontroller. De afdeling Middelen heeft specialisten op het gebied van financiële planning en control, juridische kwaliteitszorg, administratieve organisatie, ICT, inkoop en risicomanagement. Het sectorbeleid op het gebied van bedrijfsvoering krijgt binnen de afdeling Middelen vorm. Het sectorbeleid is een vertaalslag van de gemeentebrede richtlijnen. Medewerkers van de sectoren, verzelfstandigde organisaties en instellingen die door de gemeente worden gesubsidieerd, zijn feitelijk verantwoordelijk voor de uitvoering van hun onderdeel uit de sectorcontracten. Het management maakt met de medewerkers afspraken over de te leveren prestaties, budgetten en spelregels. Deze prestaties en budgetten liggen in het verlengde van de bepalingen in het sectorcontract en de bedrijfsbegroting.

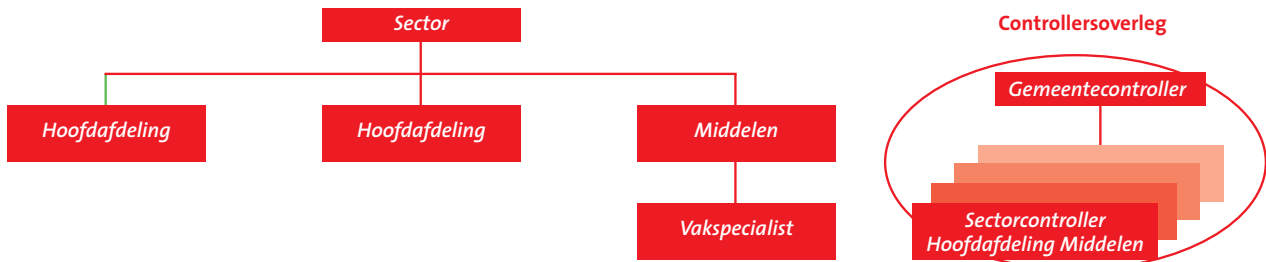
Concrete afspraken over de uit te voeren werkzaamheden kunnen medewerkers helpen met:



- Sturen, organiseren en plannen van de werkzaamheden.
- Stellen van prioriteiten.
- Geven van duidelijkheid.
- Reduceren van onzekerheden.
- Aanspreken van elkaar.

Naast de drie sectoren kent Amersfoort een Concernstaf voor de concernbrede taken met onder andere de afdeling Financiën en Bedrijfsvoering (F&B). Deze afdeling is de tegenhanger van de afdelingen Middelen in de sectoren. F&B stelt het gemeentebrede beleid voor de bedrijfsvoering op, uiteraard in overleg met de specialisten van de sectoren. Ook de concernafdeling kent de disciplines financiële planning en control, juridische kwaliteitszorg, administratieve organisatie, inkoop en risicomanagement. Deze specialisten dragen in eerste instantie zorg voor het gemeentebrede beleid. Bovendien zijn zij op hun vakgebied ook aanspreekpunt voor het beleid binnen de concernstaf.

## 4 – Organisatieaspecten



### Overleggen

Wekelijks komen de sectorcontrollers samen tijdens het controllersoverleg (CTO) onder voorzitterschap van de gemeentecontroller. Het CTO fungeert als overkoepelend regisseur voor de strategie op de totale bedrijfsvoering. Dit overleg stelt de gemeentebrede richtlijnen vast of legt deze voor ter verdere besluitvorming aan het GMT. Diverse vakberaden voeden het CTO. Zo is er een risico-coördinatorenoverleg, strategisch inkoopoverleg (STIO), juridisch kwaliteitszorg overleg (JKO), planning en control overleg (PCO), administratieve organisatie overleg (AOO), een technisch begrotingsoverleg en

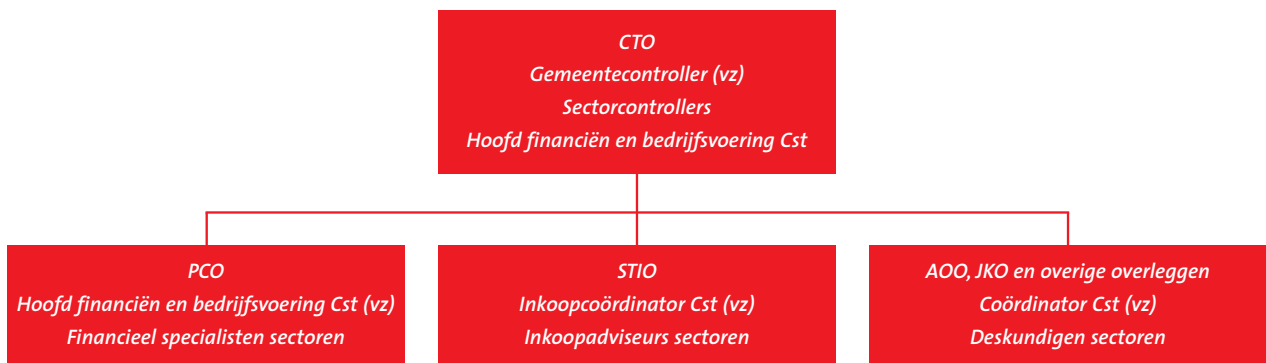
een fiscaal platform. Binnen deze overleggen bepalen de specialisten gezamenlijke afspraken en richtlijnen. Dit gebeurt onder voorzitterschap vanuit de concernstaf. De concernstaf zorgt vervolgens voor afstemming binnen het CTO en ziet toe op de naleving van de afspraken.

### Uitzonderingen

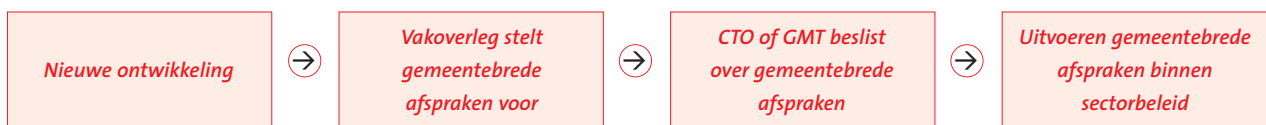
Twee onderwerpen op het gebied van bedrijfsvoering vormen een uitzondering op de zojuist beschreven overlegstructuur. Het eerste is ICT. Elke middelenafdeling kent weliswaar een adviseur op dit onderdeel,

maar de concernstaf heeft geen tegenhanger: de sector Dienstverlening, Informatie en Advies (DIA) is verantwoordelijk voor het gemeentebrede informatiseringsbeleid. Er is wel een vakoverleg: het I-overleg van alle Informatiseringsadviseurs van de sectoren, aangevuld met specialisten vanuit DIA en ook onder voorzitterschap van DIA.


De andere uitzondering betreft personeel en organisatie. P&O vormt een aparte afdeling binnen de concernstaf. De P&O-adviseurs zijn vanuit deze afdeling gedetacheerd naar de diverse sectoren.



Nieuwe ontwikkelingen op het vakgebied krijgen hierbij als volgt vorm:







Het contractmanagement kent in Amersfoort nog een aantal specifieke aanvullende afspraken.



## 5 – Aanvullende afspraken

### Personeelskostenbudgettering

Sectoren verantwoorden de kosten van personeel op één plaats binnen de organisatie. Elke sector werkt met een geïndexeerd jaarlijks budget. Sectoren regelen zelf hun formatiebeheer, wat tot efficiency, vrije besteding van de ruimte en uiteindelijk tot flexibiliteit met het personeel leidt. Tegen- en meevallers verrekenen de sectoren via de bedrijfsvoeringsreserve.

### Bedrijfsvoeringsreserves

Met de invoering van het contractmanagement is het de sectoren toegestaan om bedrijfsvoeringsreserves te vormen. De sectorale bedrijfsreserves vangen de verschillen tussen het begrote en werkelijke saldo van bedrijfsvoeringskosten op. Het gaat daarbij om kosten van personeel, werkplek of automatisering.

Deze systematiek moet uiteindelijk leiden tot een efficiënte bedrijfsvoering met een optimaal gebruik van de bedrijfsvoeringsreserves. De afspraak is een uitvloeisel van het integraal management, waarbij de bedrijfsvoeringsreserves zorgen voor een stuk flexibiliteit in de uitvoering.

Sectoren mogen overschotten en tekorten niet aan de bedrijfsvoeringsreserve toevoegen of onttrekken als deze het gevolg zijn van:



- Autonome ontwikkelingen.
- Incidenteel versturende factoren.
- Het niet nakomen van afgesproken prestaties.

### Mee- en tegenvallers

Periodiek informeert het college via de lente- en de herfstbrief over de stand van zaken ten opzichte van de begroting van dat betreffende jaar. Deze opsomming van mee- en tegenvallers leidt niet tot begrotingswijzigingen. Duidelijk is hiermee dat de budgethouder verantwoordelijk blijft voor het oplossen van de eventuele problemen of tekorten voor het einde van het jaar. In het jaarverslag volgt de verantwoording van het totale verschil tussen realisatie en begroting.

### Budgetverantwoordelijkheid

De sectoren hebben de plicht om onder- en overschrijding binnen hun eigen budgetten op te lossen met gebruikmaking van hun bevoegdheden, zolang de maatregelen maar binnen het programmaonderdeel blijven. Dit bevordert effectief, efficiënt en snel inspelen op de actualiteiten en ontwikkelingen. Compensatie van overschotten of tekorten op de budgetten over de programmaonderdelen heen is alleen mogelijk met toestemming van het college. De gemeenteraad moet toestemming geven voor compensatie over de programma's heen.

### Interne verrekeningen

Dienstverleningsafspraken regelen de interne dienstverlening op hoofdlijnen tussen het management en de facilitaire organisatie. Kostendragers krijgen hierbij de kosten zoveel mogelijk toegerekend. Amersfoort heeft voor deze integrale kostentoekening gekozen om inzicht te krijgen in de tarieven die de gemeente hanteert. Daarbij gaat het steeds om de vraag: in hoeverre zijn ze kostendekkend en marktconform? Het streven is een eenvoudige systematiek van kostentoekening die ook beheersbaar is. De budgethouder blijft verantwoordelijk voor de kosten en kan deze beïnvloeden.

*‘De budgethouder blijft verantwoordelijk voor de kosten en kan deze beïnvloeden’*





## Een contract helpt bestuurders en ambtenaren om te focussen

Het is een ritueel. Een ritueel van betekenis. Zo ziet Nico Kamphorst, directeur van de sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (SOB), de ondertekening van de sectorcontracten.

In Amersfoort zetten de directeuren van de drie sectoren, de algemeen directeur/gemeentesecretaris en het college van B&W ieder jaar hun handtekening onder de prestatieafspraken, neergelegd in het sectorcontract. Het afsluiten van het contract heeft doelbewust een formeel en ook een feestelijk tintje. “We laten er de organisatie mee zien dat we de afspraken serieus nemen. Dat je elkaar er ook op kunt aanspreken als dat nodig is.”

## < Nico Kamphorst, directeur sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer (SOB)

### Niet alles laat zich plannen

Een sectorcontract is feitelijk niet anders dan een werkplan zoals iedere gemeente dat heeft. Er staat per sector in wat die in een jaar gaat realiseren. Natuurlijk is het geen rigide afsprakenlijst. “We zeggen niet: ‘we maken heldere afspraken, daar houden we ons aan en dat is het dan’. Dat kan in de praktijk ook niet. Want onze praktijk, dat is bijvoorbeeld ook dat de straten worden opgeruimd na een heftige storm. Die storm laat zich niet plannen en daar kun je dus ook geen afspraken over maken. Maar het werk moet wel gebeuren.”

### Denk na wat je wilt

Het werk van de sector SOB omvat de ruimtelijke ontwikkeling van de stad, het beheer en onderhoud van de openbare ruimte en alles wat te maken heeft met vergunningverlening, toezicht en handhaving. Bij de sector SOB werken ongeveer 300 mensen. Hun werk laat zich voor misschien maar 25 procent vastleggen in een contract. Die andere 75 procent is uitvoerend en vaak intern werk. Toch is het volgens Nico Kamphorst nuttig om op hoofdlijnen afspraken te maken. “Een sectorcontract dwingt je om van tevoren heel goed na te denken over wat je wilt. Samen met je bestuur maak je daar afspraken over. Zo’n contract heeft ook een disciplinerende werking, een prettig bijkomstig voordeel. Het helpt bestuurders en de ambtelijke organisatie om te focussen, om prioriteiten te stellen en ze vast te houden. Zo hoef je niet op iedere nieuwe wens te gaan hollen.”

### Een contract is geen wetboek

Kernbegrippen bij contractmanagement zijn: sturen op hoofdlijnen, heldere afspraken en eigen verantwoordelijkheid. Het



beleid wordt uitgevoerd door relatief zelfstandige, integraal verantwoordelijke sectoren. Alles is gebaseerd op verantwoording en vertrouwen. En dat werkt. “Maar”, zegt de sectordirecteur, “Contractmanagement is onderdeel van een professionele organisatie. Het vraagt

om medewerkers die snappen wat een bestuurder nodig heeft. Die zich kunnen opstellen als adviseur zonder hun eigen werkelijkheid op te dringen. Je werkt met elkaar voor het bestuur en adviseren doe je met één mond. Daarnaast mag zo’n contract natuurlijk ook niet verworden tot iets waar geen letter aan mag worden veranderd. Het is geen keurslijf.”

*“Kernbegrippen bij contractmanagement zijn: sturen op hoofdlijnen, heldere afspraken en eigen verantwoordelijkheid”*

### Kort en zakelijk

Valkuilen zijn er natuurlijk ook. Bijvoorbeeld dat je er te veel werk van maakt. “Houd afspraken kort en zakelijk. Maak een lijstje met concrete onderwerpen op hoofdlijnen. De hele wereld van uitvoering die er onder ligt, daarmee hoef je het college niet te belasten. Daar zitten ze ook niet voor. En dat feestje, dat vier je ook samen met je medewerkers, als je je doelen toch weer hebt gehaald.”



## Woordenlijst – Amersfoorts ABC

<b>Afdeling Middelen</b>	Bundeling van ambtelijke experts per sector op de terreinen financiën, juridische zaken, ICT, administratieve organisatie, inkoop en risicomangement. Staat onder leiding van de sectorcontroller.
<b>Centraal Stadsgebied</b>	Verzameling herontwikkelingslocaties in en rond het centrum van Amersfoort, waarbij gemeente via diverse contractvormen samenwerkt met projectontwikkelaars.
<b>Concernstaf</b>	De staforganisatie van de gemeente houdt zich bezig met beleidsadvisering, projectleiding en coördinatie van gemeentebrede onderwerpen, met name op het gebied van de openbare orde en veiligheid, financiën, personeel en organisatie, ICT en communicatie. De Concernstaf ondersteunt ook het gemeentebestuur.
<b>Contractmanagement</b>	Interne afspraken in de vorm van een contract tussen bestuur en ambtelijke leiding; niet juridische bindend, wel moreel en van invloed op de beoordeling van de ambtenaar.
<b>Deelnemingen</b>	Bedrijven of stichtingen die de gemeente opricht of waarvan ze aandeelhouder is.
<b>De Ronde</b>	Onderdeel van de vergaderyclus van de Amersfoortse gemeenteraad. Deze kent geen raadscommissies. De raad komt elke week bijeen, waarbij de avond is verdeeld in drie sessies: <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Het Plein:</b> Burgers, instellingen en de ambtelijke organisatie hebben de gelegenheid om iets tentoon te stellen of om informatie te geven over een onderwerp, bijvoorbeeld via panelen of kraampjes.</li><li>• <b>De Ronde:</b> Diverse onderwerpen worden tegelijkertijd geagendeerd; de raadsleden verdelen zich over verschillende vergaderruimtes. De onderwerpen kunnen op diverse manieren behandeld worden: als voorbereiding op de besluitvorming, meningspeiling (door college of raadsleden onderling) of als informatieve bijeenkomst (bijvoorbeeld een toelichting van de wethouder of hoorzitting).</li><li>• <b>Het Besluit:</b> Alle raadsleden gezamenlijk bijeen voor debat en besluitvorming.</li></ul>
<b>Directie</b>	Informele verzamelnaam voor de drie sectordirecteuren, gemeentesecretaris en controller.
<b>Gemeenschappelijk Managementteam (GMT)</b>	Gemeentesecretaris, drie sectordirecteuren, controller en de directeur van de brandweer. Zij zijn verantwoordelijk voor een goed samenspel tussen de sectoren en de Concernstaf.
<b>Kwaliteitspanel</b>	Groep deskundigen van buiten de gemeentelijke organisatie, toetste enkele jaren de kwaliteit van een aspect van de Amersfoortse dienstverlening en bracht hierover verslag uit aan de gemeenteraad.
<b>Raadskonferentie</b>	Informerende en oriënterende bijeenkomst van de gemeenteraad over een thema of ontwikkeling. Bedoeld om oplossingsrichtingen te verkennen zonder vooruit te lopen op politieke besluitvorming.
<b>Stadspeiling</b>	Jaarlijks verspreide vragenlijst, deels over wisselende onderwerpen, waarbij ongeveer tweeduizend inwoners hun mening geven.
<b>Verbonden partij</b>	Bedrijf of organisatie waarmee Amersfoort contractuele afspraken heeft over de uitvoering van een overheidstaak.