

Van duaal duel naar duaal samenspel

Verslag studiemiddag 24 april 2008
Stadskasteel Oudaen te Utrecht



Petra Habets Advies & Ontwikkeling BV

Nieuwe Kamp 11m/n
3512 KN Utrecht

Postbus 674
3500 AR Utrecht

T 030 236 90 60

F 030 274 58 25

E info@petrahabets.nl

I www.petrahabets.nl

Copyright © 2008 Petra Habets Advies & Ontwikkeling

Van dual duel naar dual samenspel

Verslag studiemiddag 24 april 2008
Stadskasteel Oudaen te Utrecht



Redactie

Sanne Rijkhoff en Petra Habets

Omslagontwerp

Karen Folkertsma

Fotografie

Benders & Stevens Fotografische Vormgeving

Deze publicatie werd mede mogelijk gemaakt door:

**Disclaimer**

Aan de samenstelling en inhoud van deze publicatie is de uiterste zorg besteed. Desondanks kan het mogelijk zijn dat informatie is gepubliceerd die typefouten bevat, onvolledig of onjuist is. Petra Habets Advies & Ontwikkeling kan niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele gevolgen van het gebruik van het geboden materiaal.

Voorwoord

Als coach van bestuurders en voorzitter/lid van diverse rekenkamercommissies zie ik in de dagelijkse praktijk vaak veel frictie tussen college en raad optreden. Omdat ik tegelijkertijd sommige bestuurders ook fantastisch zie opereren heb ik zomer/najaar 2007 het idee opgevat om middels een rondgang langs een twintigtal 100.000+ gemeenten goede voorbeelden te inventariseren en een studiemiddag te organiseren rond het thema kaderstelling door de raad (en de wijze waarop collegeleden de raad daarin faciliteren).

Deze rondgang heeft me geleerd dat veel gemeenten nog zoekende zijn, maar leverde tegelijkertijd een schat aan voorbeelden op waarin college en raad elkaar uitstekend hebben gevonden in kaderstelling en beleidsvorming.

Op 24 april 2008 heeft Petra Habets Advies & Ontwikkeling als sluitstuk van deze rondgang in Stadskaasteel Oudaen een studiemiddag georganiseerd. Deze publicatie bevat een samenvatting van de dag en de leermomenten die hieruit naar voren zijn gekomen.

Naast deze publicatie zal binnenkort het resultaat van de rondgang langs de 100.000+ gemeenten uitgebracht worden.

Hopende dat dit verslag u een handreiking biedt voor de zoektocht naar duaal samenspel in uw gemeente. Veel leesplezier!



Utrecht, juli 2008,

Petra Habets



Inhoud

Disclaimer.....	4
Voorwoord	5
Inhoud.....	7
Leeswijzer	9
Inleiding door Hans Dijkstal.....	10
Duopresentatie Haarlem	12
<i>Jan Nieuwenburg (wethouder) en Ben Nijman (griffier)</i>	12
Duopresentatie Utrecht	15
<i>John Schuilenburg (gemeentesecretaris) en Ad Smits (griffier)</i>	15
Presentatie Tilburg.....	17
<i>Gerard Vrenken (griffier)</i>	17
Paneldiscussie	21
Het gezichtspunt van de griffier.....	21
<i>Marianne van Omme (griffier van Amersfoort) en Lia Randsdorp (griffier van Zaanstad)</i>	21
Het gezichtspunt van de gemeentesecretaris.....	24
<i>Marcel van Bijnen (gemeentesecretaris van Barendrecht) en Ria van Rhijn (gemeentesecretaris van Teylingen)</i>	24
Het gezichtspunt van het raadslid.....	26
<i>Ad Nijhuis (raadslid in Ommen) en Wim Ouburg (raadslid in Purmerend)</i>	26
Het gezichtspunt van de burgemeester	28
<i>Jan de Groot (burgemeester van Baarn) en René Roep (burgemeester van Gilze en Rijen)</i>	28
Slotbeschouwing door een wethouder	30
<i>Paul Depla, wethouder in Nijmegen en voorzitter van de wethoudersvereniging</i>	30
Petra Habets Advies & Ontwikkeling.....	36



Leeswijzer

Op donderdag 24 april 2008 zijn in het kader van een onderzoek door Petra Habets Advies & Ontwikkeling naar kaderstelling in 100.000+ gemeenten drie gemeenten uitgenodigd een duopresentatie te verzorgen over de wijze waarop in de praktijk invulling wordt gegeven aan duaal samenspel tussen raad en college. Vervolgens heeft een debat plaatsgevonden tussen de diverse hoofdrolspelers bij kaderstelling om samen te bepalen welke facetten voor andere gemeenten interessant kunnen zijn.

Deze bundel volgt dezelfde opbouw als de studiemiddag:

Als inleider geeft oud-minister van Binnenlandse Zaken Hans Dijkstal enkele gezichtspunten mee over de duale context waarbinnen kaderstellende processen vorm krijgen.

De duopresentaties betreffen concrete casuïstiek uit Haarlem, Utrecht en Tilburg verzorgd door vertegenwoordigers van het college¹ en de griffiers van de betreffende gemeenten.

Vervolgens zijn de hoofdrolspelers rondom kaderstelling aan het woord om vanuit hun specifieke gezichtspunt te reflecteren op dualisering in het algemeen en kaderstelling in het bijzonder. Dit betreft achtereenvolgens de rol van de griffier, de gemeentesecretaris, het raadslid en de burgemeester.

De slotbeschouwing is ingeruimd voor het gezichtspunt van de wethouder. Door menigeen is deze rol geduid als de meest tragische na invoering van de dualisering: het aantal tussentijds gesneuvelde wethouders wordt als een graadmeter gezien voor het effect van dualisering. Paul Depla, voorzitter van de wethoudersvereniging legt uit dat dit toch iets genuanceerder ligt.

¹ Door omstandigheden kon Marieke Moorman, wethouder uit Tilburg, niet aanwezig zijn.





Inleiding door Hans Dijkstal

Hans Dijkstal geeft een kleine samenvatting van de beginselen van het Nederlands Staatsrecht, de Trias Politica. Het huis van Thorbecke vormt middels de scheiding der machten een zorgvuldig uitgedacht systeem van checks and balances. Het is niet goed mogelijk hier één element zomaar te veranderen zonder de consequenties op andere terreinen in ogenschouw te nemen. Daarom mislukken volgens Dijkstal initiatieven van directe democratie, bijvoorbeeld de burgemeestersreferenda.

Van oudsher was de gemeente monistisch ingericht, wat ook goed past bij de uitvoerende rol die de gemeente heeft binnen de overheid.



Hans Dijkstal is niet optimistisch over de dualisering binnen de lagere overheid. Dualisering is ingevoerd zonder een goede probleemanalyse. De vraag is dan ook welk probleem opgelost moest worden met dualisering.

Dijkstal plaatst de volgende kanttekeningen:

- Er wordt teveel gesproken over het politieke debat dat nodig zou zijn. Het politiek debat zingt zich op deze wijze los van het bestuur, terwijl de politiek in functie van het openbaar bestuur hoort te staan.
- Politiek verwordt in deze tijd tot entertainment en is te populistisch. Populisme kan nut hebben in de vorm van de spreekwoordelijke luis in de pels, maar het populisme verenigt zich niet met het openbaar bestuur. De mening van de straat kan niet maatgevend zijn voor het bestuur, immers de ene straat zal een ander geluid laten horen dan de andere straat.
- De dualisering van de gemeente is in een te hoog tempo, zonder voorbereidingen chaotisch verlopen. Een consequentie is bijvoorbeeld dat veel wethouders zijn weggelopen.



Dijkstal illustreert dit met eigen ervaringen als informateur in Amersfoort en Rheden. De factoren die een rol speelden bij de val van de betreffende colleges waren:

- persoonlijke verhoudingen, wat altijd een rol speelt
- het feit dat in een korte tijd nieuwe onvoorbereide partijen waren opgekomen in de raad en
- de dualisering.

Al met al beseft Hans Dijkstal een sombere inleiding te geven, maar 'we moeten hoopvol afsluiten'. Daarom enkele aanwijzingen voor zowel raadsleden als collegeleden.

Wat te doen om het algemeen belang zo goed mogelijk te behartigen?

Leerpunten voor raadsleden:

- Neem het college als het dagelijks bestuur serieus, ken je beperkingen en ga niet zelf voor wethouder of burgemeester spelen.
- Controleer op hoofdzaken en laat niet de straat bepalen wat je moet doen.
- Politiseer en polariseer niet onnodig. Daarmee bewijs je een slechte dienst aan de burger.

Leerpunt voor collegeleden:

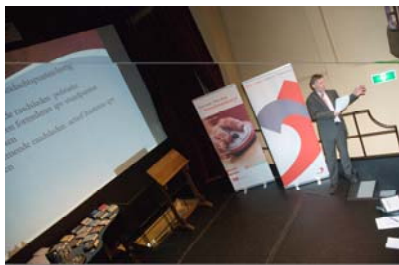
Heb meer begrip voor de situatie en het werk van de raadsleden. De gemeente heeft last van de discussies die spelen op het nationale niveau, in deze brandhaard moeten de lokale raadsleden overeind zien te blijven. De samenleving is verward, onzeker en heeft een onveilig gevoel. De emoties lopen snel op en deze worden extra aangewakkerd door de media. De raadsleden als vertegenwoordigers staan voor de moeilijke opgave hier hun positie in te bepalen. Het college moet dit faciliteren.

Daarom: 'Sterkte allemaal!'



Duopresentatie Haarlem

Jan Nieuwenburg (wethouder) en Ben Nijman (griffier)



Ben Nijman presenteert de Haarlemse filosofie ten aanzien van kaderstelling: kaderstelling is één proces, waarin de raad en het college ieder een eigen rol en positie hebben. De ambtelijke organisatie ondersteunt het gehele proces, ten aanzien van momenten van raadsbetrokkenheid gebeurt dit in nauwe samenwerking met de griffie.

Het proces begint met een startnotitie met daarin in elk geval:

- een heldere definitie van het onderwerp/probleem
- de planning & inrichting van het proces
- de rol van de raad en
- reikwijdte en begrenzing van momenten van participatie of inspraak.



Procesduidelijkheid vooraf en gedurende de rit is essentieel. Ieder kaderstellend proces is maatwerk. Met invulling en vormgeving kan geëxperimenteerd worden.

Regelmatig moet gecheckt worden bij zowel college als raad of nog overeenstemming bestaat over de procesarchitectuur. Grondregel is dat elke betrokkene op iedere willekeurig moment op een bierviltje het volledige proces zou moeten kunnen uittekenen inclusief de huidige stand van zaken. Al deze bierviltjes zijn bij voorkeur vergelijkbaar.

Sinds 2002 wordt op een behoorlijk aantal terreinen intensief geïnvesteed in bijeenkomsten met de stad waardoor de raadsleden erg zichtbaar zijn.

Ingrediënten voor succes zijn:

- investeren in de voorbereiding
- werken met een werkgroep van raadleden
- afstemming tussen werkgroep en wethouder:
 - er is een helder doel en daarbij passende werkvorm nodig
 - afspraken over de rolverdeling tussen werkgroep en wethouder
 - resultaten vasthouden en terugkoppelen
- voldoende tijd voor alle stappen
- planning halen
- professionaliteit
- raadsleden en wethouder: weinig spreektijd maar wel kleur bekennen.

Er zijn wel enkele aandachtspunten. Zo is het voor raadsleden soms lastig om politieke keuzepunten te formuleren in plaats van standpunten uit te wisselen.

Voor de wethouder is het lastig wanneer de 'eigen oplossing' niet uit het proces volgt.

Voor de ambtenaar speelt soms de vraag 'voor wie werk ik nu eigenlijk' (raad of college), de griffie kan een rol spelen het complexe krachtenveld inzichtelijk te maken.

Het advies is om de communicatie helder en duidelijk te laten zijn.

Jan Nieuwenburg geeft vanuit zijn gezichtspunt als wethouder een persoonlijke beleving. Alle wethouders in Haarlem zijn eerst gemeenteraadslid geweest, er is daarmee begrip en erkenning voor de rol van de raad. Erkennen, herkennen en respecteren zijn sleutelwoorden.

Er bestaat in Haarlem een college van 4 wethouders van de partijen VVD, PvdA en de SP. De coalitie is zakelijk georiënteerd. Deze werkvastheid doet pionieren. Ieder is kritisch op zijn of haar eigen rol en op elkaar, wat leidt tot goed aanspreken op en bespreken van ieders taken.

Het advies aan collegeleden: zie de gemeenteraad als medestander in plaats van tegenstander, beschouw de raad als medebestuurder. Openheid van informatie, goede plannings en open verbindingen in plaats van politiek scoren zijn hiervoor nodig.





De volksvertegenwoordigende rol van de raad is ook het oppakken van signalen uit de samenleving. Hij is het dus niet eens met de stelling van Hans Dijkstal dat politici hun eigen koers moeten bepalen, onafhankelijk van de geluiden van de straat. De burgers hebben soms reële argumenten waarom ze iets willen of juist iets niet. De waarheid is niet altijd alleen maar te vinden in het stadhuis.

Vragen naar aanleiding van de presentatie

Vraag: wordt de controlerende rol van de raad niet ondermijnd?

Antwoord: het gevoel is dat kaderstelling een proces is dat je samen doet. Je bent samen verantwoordelijk voor dat proces. Daarbinnen is de ruimte om op inhoud het gevecht aan te gaan.

Vraag: is de werkwijze met raads werkgroepen niet sterk belastend voor raadsleden?

Antwoord: een raads werkgroep komt vier keer voor één uur bij elkaar. Met een goede voorbereiding en het vasthouden aan korte spreektijden kun je dan toch snel tot de kern komen.

Duopresentatie Utrecht

John Schuilenburg (gemeentesecretaris) en Ad Smits (griffier)

In Utrecht is het instrument van het raadsonderzoek sterk ontwikkeld (niet te verwarren met de raadsenquêtes, het betreft beperkte 'down to earth' onderzoeken). Het budget voor deze onderzoeken is ca € 100.000 per jaar, daarvoor worden meerdere onderzoeken gedaan en meestal is dat voldoende. Hoewel raadsonderzoeken primair in het kader van de controlerende rol van de raad plaatsvinden, vinden deze in Utrecht ook vaak aan de voorkant van besluitvorming ten behoeve van de kaderstellende rol plaats.

Een onderzoek begint vaak met onvrede over complexe materie waar de raad niet mee uit de voeten kan door gebrek aan inzicht en overzicht. Een onderzoek kan behulpzaam zijn door een ingewikkelde problematiek te ordenen doordat een extern bureau een second opinion geeft ten aanzien van collegevoorstellen. De ambitie is dat de raad middels een raadsonderzoek op hetzelfde informatieniveau komt als het college. Een raadsonderzoek biedt de raad soms tevens een ander perspectief.

Voorbeelden van raadsonderzoeken in Utrecht:

- Problemen met de financiële situatie van FC Utrecht. De raad heeft een extern bureau ingehuurd, waarna in het raadsdebat het college een aantal van de aanbevelingen van dit bureau heeft overgenomen.
- Rondom de verbetering van het stationsgebied speelde een aantal ingewikkelde juridische contracten, resulterend in raadsvoorstellen die dusdanig complex waren dat de raad beslissingen zou nemen zonder exact te weten wat de impact was. Een extern bureau heeft vervolgens aan de raad uitgelegd wat de aandachtspunten waren, met als gevolg dat het college de aanbevelingen van dit bureau ter harte heeft genomen.

Het belang van raadsonderzoeken is primair het verkrijgen van inzicht. Een besluit tot een raadsonderzoek wordt niet lichtvaardig genomen. Het betreft onderwerpen met een behoorlijke impact, op financieel gebied, maar bijvoorbeeld ook op emotioneel vlak (voetbal). Tot nu toe heeft het college aanbevelingen nooit terzijde gelegd. Ad Smits en John Schuilenburg willen wel een waarschuwing meegeven: zet het raadsonderzoek gericht in, het





is niet een standaard instrument om overal toe te passen.

Vragen naar aanleiding van de presentatie

Vraag: besluitvorming in de raad moet doorzichtig zijn. Wanneer je een onderzoek laat doen in opdracht van de raad, raakt dit de kern van het democratisch bewustzijn. Hoe ga je met vertrouwelijke informatie om? Dit is lastig wanneer je fundamenteel tegenover elkaar komt te staan, dan heb je te maken met een vertrouwenscrisis.

Antwoord: dit is gelukkig nog niet gebeurd, het instrument moet verstandig worden ingezet. Ad Smits: 'Het college vertelt altijd de waarheid maar nooit de hele waarheid. Het is het beste om op basis van feiten heldere politieke afwegingen te maken. Bij meerderheid wordt er besloten dat de stap wordt gezet. Vanuit de raad komt er tijdens het onderzoek wel raadsbegeleiding. Soms start het college bij complexe zaken zelf al een second opinion, daarbij is de reactie van de raad de vraag wie nu eigenlijk de opdrachtgever is.'



Vraag: het raadsonderzoek is dus een weging van feiten, de feiten zelf worden niet onderzocht, want als dat nodig zou zijn, doet het college zijn werk niet goed. Dus het kan alleen gaan om een weging van de feiten?

Antwoord: het gaat om een gerichte vraagstelling, kijken wat de feiten zeggen, het onderzoek kan gezien worden als een gids om door complexe materie te komen.

Vraag: wat is hier nu specifiek duaal aan?

Antwoord: dit is bij uitstek duaal; de raad neemt de eigen verantwoordelijkheid en laat zelf onderzoek uitvoeren. Het heeft een andere weging, het college stemt er niet over mee.

Vraag: als een project vervolgens toch misgaat, wiens schuld is het dan?

Antwoord: dat hebben wij nog niet meegemaakt. Scherpste en focus doen hun werk. De kwaliteit van de besluitvorming is beter evenals de relatie tussen college en raad.



Vraag: bij grote projecten is het tempo belangrijk, is het onderzoek geen onderbreking van de besluitvorming?

Antwoord: het primaat hierin ligt bij de raad en de raad bepaalt de planning. Vanuit het college wordt in de planning van bijzondere projecten er wel al rekening mee gehouden dat de raad zal opteren voor een raadsonderzoek: 'we plannen een maand extra in'.

Presentatie Tilburg

Gerard Vrenken (griffier)

Gerard Vrenken gaat in op de ervaringen in Tilburg met betrekking tot kaderstelling waarbij de raad het voortouw neemt. Aan het begin van de vorige collegeperiode zijn 38 onderwerpen geïnventariseerd ten behoeve van het formuleren van een raadsagenda. Na discussie is dit teruggebracht tot 10 punten. Deze zijn voorgelegd aan de stad (3.500 reacties), waarna de lijst is teruggebracht tot 3 punten: veiligheid, wonen, leefbaarheid. Voor deze onderwerpen zijn raadswerkgroepen gevormd met als opgave in kaart te brengen wat in de samenleving leeft ten behoeve van het formuleren van het beleid. Voor leefbaarheid is dit overigens niet gelukt, omdat dit begrip onvoldoende afgebakend is en betrokkenen geen focus konden aanbrengen. Ook in deze raadsperiode zijn onderwerpen benaderd middels raadswerkgroepen die het voortouw nemen (participatie/integratie, WMO, taskforce armoede en onderzoek in de wijk.)

Positieve ervaringen zijn:

- 1) het is een middel om tot prioriteiten te komen en accenten te leggen
- 2) daarnaast is het goed voor de profilering van de raad (en het betrekken van de burgers)
- 3) het opdoen van ervaring met raadswerkgroepen.

Er zijn ook kanttekeningen:

- 1) de aanpak vergt een groot tijdsbeslag van raadsleden
- 2) een inhoudelijke benadering door raadsleden is niet altijd optimaal
- 3) de raad heeft de neiging zich in details te verliezen
- 4) de ambtelijke organisatie wordt niet altijd optimaal ingeschakeld
- 5) vanuit de zijde van het college en de ambtelijke organisatie bestaat soms argwaan
- 6) het is geen garantie voor succes: het product van de raad hoeft niet beter te zijn dan wanneer het college het zelf doet.





Gerard Vrenken komt tot de volgende vuistregels:

- 1) Het is goed om de raads werkgroepen te beperken tot het verzamelen van informatie en technische voorbereiding. De raad moet niet meer zelf willen doen, samenwerking met het college blijft nodig.
- 2) Ieder onderwerp vereist een andere aanpak.
- 3) De raad blijft volksvertegenwoordiger.
- 4) Investeer in een goede voorbereiding en kies voor onderwerpen waar deze aanpak meerwaarde biedt: Een goede voorbereiding maakt dat de bevolking zich betrokken voelt en positief is. Er is een grote opkomst bij de bijeenkomsten en deze bijeenkomsten worden door de burgers positief ervaren. Op deze wijze wordt het vertrouwen opgebouwd en het leidt tot betere besluitvorming. Er is geen lijn te bespeuren inzake de keuze van het onderwerp. Dit gebeurt tot nu toe vrij ad hoc op basis van een meerderheid in de raad.

Tenslotte: tijdens het voorgesprek met wethouder Marieke Moorman en Petra Habets kwam aan de orde dat het proces van kaderstelling nooit is afgerond. Een voorbeeld ter illustratie is het realiseren van een huis voor de opvang van heroïneverslaafde prostituees. Het college geeft hier in principe uitvoering aan, maar de raadsleden werden door de samenleving benaderd en kozen hierbij ook partij, waardoor zowel de raad, het college als inwoners intensief met dit dossier bezig zijn geweest. Naar de toekomst toe wil Tilburg dat voor dit soort complexe processen de raad kaders aan het college meegeeft voor het bepalen van locaties, maar de locatiekeuze zelf aan het college overlaat. Toch zal het moeilijk te vermijden zijn dat bij de uitvoering van dergelijke besluiten de raad nog sterk betrokken is gezien de tastbaarheid hiervan voor de bewoners.

Vragen naar aanleiding van de presentatie

Vraag: het is nogal frappant, een intensieve betrokkenheid van de raad, hoe goed kan men dan nog politiek bedrijven?

Antwoord: door dit intensieve proces nemen raadsleden een meer verantwoord besluit. Inhoudelijk is dat dus soms lastig. Bij de WMO is het voor de raad die de financiële middelen moet vaststellen wel moeilijk om niet aan het 'zieligheidsgehalte' toe te geven. Van beide kanten is men zich hier goed van bewust en goed geïnformeerd en daarom is er samenspel mogelijk.

Dagvoorzitter Arie de Jong vat samen dat deze presentaties voorbeelden zijn waarbij de afstand tussen raad en college juist weer wordt verkleind, daar waar dualisering erop is gericht vervlechting van rollen tegen te gaan. Dit is de ironie van de dualisering: enerzijds is distantie gecreëerd die men in de praktijk probeert te overbruggen. Vanmiddag zijn goede instrumenten voor goede beslissingen en uitsluiting van politiek 'gedoe' gepresenteerd, maar het betekent dus wel afstandverkleining waardoor het risico ontstaat dat men elkaars rol overneemt, een punt om in de tweede helft nader bij stil te staan.





Paneldiscussie

Het gezichtspunt van de griffier

Marianne van Omme (griffier van Amersfoort) en Lia Randsdorp (griffier van Zaanstad)

Lia Randsdorp verwoordt haar missie als griffier: 'het versterken van de rol van de raad.'

Ten aanzien van kaderstelling is het de taak van het college en in het verlengde daarvan het ambtelijk apparaat raadsvoorstellen goed voor te bereiden en de raad goed te informeren. De kwaliteit van de stukken is echter niet altijd van voldoende niveau. De rol van de griffie is om dat te signaleren, bij te sturen en daardoor de raad te versterken.

In zowel Zaanstad als Amersfoort is na invoering van de dualisering op verschillende manieren gewerkt aan versterking van de positie van de raad middels de wijze waarop de raad debatteert.

Waar voor de pauze het accent heeft gelegen op initiatieven waarin raad en college gezamenlijk trajecten van kaderstelling ingaan, kan de raad natuurlijk ook zelf uitgangspunten formuleren zonder al teveel investeringen.

Het Zaanse kaderdebat

In het voorjaar wordt doorgaans namens het college een kadernota gemaakt als voorbereiding op de begroting. Direct na de eerste duale verkiezingen heeft het college besloten deze kadernota niet te maken. Gegeven dat feit heeft de raad besloten in het kader van de voorbereiding van de begroting toch in debat te gaan om het college een paar punten mee te geven.

Ook in het voorjaar van het jaar daarop was het college om diverse redenen niet voornemens een kadernota op te stellen tot onvrede van de fracties. Op dat moment was daar niet veel aan te doen, want een kadernota til je niet zomaar uit de grond. Echter dit heeft de raad niet tegengehouden om toch een kaderdebat te houden in een aparte raadsvergadering.

Het debat zelf vond plaats tussen raadsleden onderling aan de hand van geformuleerde stellingen wat heeft geresulteerd in een raadsbesluit.



De tip van Lia Randsdorp: maak het college en met name het ambtelijk apparaat erachter verantwoordelijk voor de kwaliteit van de besluitvorming zodat raadsleden volksvertegenwoordiger kunnen zijn en verzin als raad een list wanneer het college dat niet doet.



Beide griffiers signaleren dat het college zich soms, zeker in het begin, geen houding weet te geven in een debat tussen raadsleden. Ook raadsleden zelf worstelen soms met de positie van het college. Traditioneel heeft men immers de neiging een vraag- en antwoordspel met het college te voeren.

In Amersfoort is om het onderling debat te stimuleren een alternatieve debatmethode ingevoerd. Dit houdt in dat de zogenaamde eerste termijn is afgeschaft. In de plenaire raad wordt gestart met één persoon die de aftrap doet. Iedereen mag dat doen. Die persoon formuleert enkele stellingen die geprojecteerd worden in de raadszaal. Dat is de opening (paar minuten) en daarna komt er een discussie (+ reactie op de stellingen). Het publiek kan het goed volgen omdat alles via het scherm is te zien. Ook hoeft niet meer steeds alles rondgedeeld te worden. Dit systeem maakt dat de discussies in de raad scherper geworden zijn.

De basis blijft wel dat de voorbereiding van een raadsvoorstel bij het college ligt en het raadsvoorstel is voorbesproken in commissies. Kaderstelling is de opdrachtverlening van de raad aan het college. In het algemeen is het goed als de raad niet op eigen houtje dingen gaat doen, dat kan bij uitzondering best wel eens, zoals bijvoorbeeld het kaderdebat in Zaanstad, maar gezien het tijdgebrek van de raad en de diversiteit van de raad is het goed de voorbereiding en uitwerking plaats te laten vinden door het college. Het college is niet voor niets daarvoor benoemd en het is verstandig het daarvoor dus ook te gebruiken.

De tip van Marianne van Omme: de raad moet meer onderling discussiëren in plaats van het traditionele “vraag-antwoord spel” met het college, hierdoor worden stellingen gaandeweg aangescherpt waardoor er meer richtinggevende uitspraken door de raad worden gedaan.

Ondanks dat de raad in zowel Zaanstad als Amersfoort niet zelf initiatiefnemer is van kaderstellende processen zoals door Haarlem en Tilburg gepresenteerd betekent dit niet dat de raad de agenda van het college volgt. Het bepalen van de agenda geschiedt nadrukkelijk door de raad zelf, middels de diverse raadsinstrumenten (initiatiefvoorstellen, agenda-initiatieven, het instrument van vragen stellen etc).

De rol van de griffie in het faciliteren van de besluitvorming is niet de politieke vertaling van de besluiten, maar wel de besluitvorming faciliteren door het helder maken van de keuzes. Dit betekent naast het terugsturen van stukken en het college vragen het huiswerk over te doen, soms ook dat de diverse afzonderlijke punten van besluitvorming uit de stukken wordt gedestilleerd, bijvoorbeeld een samenvatting van een nota middels diverse beslispunten in plaats van het enkele besispunt: “instemmen met de nota”, danwel het wijzigen van een behandelvoorstel op basis van een meerderheidsstandpunt dat naar voren is gekomen bij commissiebehandeling.

Vraag: wat gebeurt er als een collegelid zich niet kan vinden in de aanpassingen van raadsvoorstellen?

Antwoord: in theorie zou het kunnen dat een collegelid het hier niet mee eens is, echter in de praktijk valt dit mee. Veel mutaties zijn van technische aard en leiden ook in de ogen van het collegelid zelf tot betere besluitvorming. Mocht het collegelid zich echt niet kunnen verenigen met aanpassingen dan geldt in principe dezelfde keuze als bij een raadsbesluit dat geamendeerd is, hij legt zich er bij neer en voert het uit of treedt af.

Dagvoorzitter Arie de Jong vat samen dat de centrale lijn uit deze twee verhalen is het verbinden van de rol van opdrachtgever aan de positie van de gemeenteraad.





Het gezichtspunt van de gemeentesecretaris

Marcel van Bijnen (gemeentesecretaris van Barendrecht) en Ria van Rhijn (gemeentesecretaris van Teylingen)

De rol van de gemeentesecretaris is eenduidiger geworden sinds de dualisering nu er geen directe verantwoordelijkheid meer is voor de ondersteuning van de raad. Ria van Rhijn: 'In de raad treed je als gemeentesecretaris op als toeschouwer. Je kunt beschouwen hoe datgene dat je zelf als college en ambtelijk apparaat voorbereid hebt uitpakt.' Marcel van Bijnen vult aan: 'af en toe is het ook op mijn lippen bijten, omdat je ook wat meer afhankelijk bent en wat minder grip hebt op het raadsdomein.'

Ria van Rhijn heeft in februari 2008 in een artikel van het VGS nieuws verhaald over haar ervaringen in Teylingen direct na de fusie.² Iedereen uit de drie kernen moest aan elkaar wennen, zowel raadsleden, collegeleden, als zijzelf. Er heerste in eerste instantie een sfeer dat de ambtelijke organisatie ver van de raad moest blijven. Ria van Rhijn deelde die mening niet en heeft vervolgens sterk geïnvesteerd in de relatie met de raadsleden en de griffie.

Ten aanzien van de griffier heerst een wederzijds respect voor elkaars rol om te komen tot een goed voorbereidingstraject van besluitvorming, immers de ambtelijke organisatie moet dit op basis van deskundigheid faciliteren en de raad is via het college opdrachtgever van de ambtelijke organisatie.

Ten aanzien van de raad is veel geïnvesteerd in het elkaar leren kennen. Immers wanneer je iemand kent (de gemeentesecretaris) dan is er ook meer vertrouwen dat iemand goed werk levert. De lijn als gemeentesecretaris te investeren in de relatie met raadsleden wordt door het college overigens van harte ondersteund.

De tip van Ria van Rhijn: investeer als gemeentesecretaris in de relaties met de griffier en raadsleden.

Marcel van Bijnen geeft aan dat de gemeentesecretaris sinds de dualisering een duidelijker profiel heeft, een heldere rol: je bent er als gemeentesecretaris voor het college. Er is ook meer tijd en ruimte om algemeen directeur te zijn.

² Ria van Rhijn: 'Wat kom jij hier doen?' – Over de raad en de secretaris. Uit VGS Nieuws februari 2008

Daarnaast is het college dicht bij de organisatie komen te staan en verwonderlijk genoeg is het college ook dicht bij de burger gekomen. Dat laatste is misschien het gevolg van het feit dat de raad moeite heeft de volksvertegenwoordigende rol te vervullen en het lijkt erop alsof het college die rol pakt.

Als gemeentesecretaris is het niet goed invullen van het opdrachtgeverschap door de raad wel eens lastig. Het is soms onhelder wat de raad bedoelt en van het college wil. Dit hangt mede samen met de kwaliteit van de commissievoorzitters, die soms op basis van politieke kleur gekozen worden. Wellicht is er meer onafhankelijkheid nodig om echt te kunnen voorzitten en goed af te kunnen concluderen.

Een andere complicerende factor in de kaderstelling door de raad is dat de tribune meeregeert. Van Bijnen haalt het voorbeeld aan van een voorziening voor een schietvereniging waar de raad onder invloed van de publieke tribune tegen de zorgvuldige maatschappelijke afweging van het college in heeft ingestemd met een relatief forse investering (600.000,-) gezien het beperkte aantal leden (33 waarvan ongeveer 11 uit Barendrecht): 'Dat is ook voor mijn ambtenaren best lastig.'

Tenslotte is het managen van grote projecten lastiger geworden. Hij constateert dat de raad te weinig denktijd onderling heeft en pas op het moment dat er besloten moet worden de discussie gaat voeren. Dit is alleen op te lossen door meer te investeren aan de voorkant en in een vroegtijdig stadium de raad mee te laten denken, bijvoorbeeld door benen-op-tafel-overleggen of "bijpraatsessies" eventueel achter gesloten deuren. Wanneer de raad pas op het moment van definitieve besluitvorming betrokken wordt heeft deze te weinig ruimte voor het overdenken van de gevolgen van dergelijke beslissingen.

De tip van Marcel van Bijnen: geef de raad ruimte voor denktijd. De gemeentesecretaris heeft een rol in het faciliteren van het proces.

Vraag: hoe voorkom je ondanks goede voorbereiding dat de raad "los gaat" onder druk van de emoties van het publiek?

Antwoord: dit kan echt alleen maar door ervoor te zorgen dat de grote projecten niet alleen het speeltje zijn van één collegelid, maar gedragen wordt door het gehele college en ook de raad zich eigenaar voelt.

Ria van Rhijn geeft aan dat de ambtelijke organisatie ook de verantwoordelijkheid heeft om alert te zijn op weerstanden en de raad daarover goed te informeren. Ook dit biedt geen garantie, maar helpt wel om de raad te faciliteren de rug recht te houden.





Het gezichtspunt van het raadslid

Ad Nijhuis (raadslid in Ommen) en Wim Ouburg (raadslid in Purmerend)

Wim Ouburg stelt dat er in wezen niets is veranderd door de dualisering. Het enige verschil is dat coalitiepartijen vroeger nagenoeg geen gebruik maakten van de instrumenten die de raad ter beschikking stonden en nog steeds staan. Geleidelijk zie je ook coalitiepartijen wat meer gebruik maken van hun mogelijkheden en een politieke rol pakken die in het verleden meer door oppositiepartijen vervuld werd.

Echter, hoewel de rol van het raadslid ten opzichte van het college iets afstandelijker is geworden is er voor de burger praktisch niets veranderd. Voor de gewone burger is het gemeentebestuur het gemeentebestuur en is er geen onderscheid tussen een raadslid, een collegelid of een ambtenaar. Het is niet gelukt aan de burger duidelijk te maken wat er aan mogelijkheden is om handen en voeten te geven aan dingen die ze willen. Het enige dat in Purmerend in ieder geval wel goed geslaagd is, is het burgerinitiatief waarbij burgers zaken zonder drempel op de raadsagenda kunnen plaatsen.

In het begin waren er natuurlijk de kinderziektes, mensen die na geen gelijk te hebben gekregen in een bezwaarprocedure hun zin alsnog via een burgerinitiatief probeerden te krijgen, echter daar is inmiddels wel actie op ondernomen. Daarnaast was de raad in de beginfase te sterk geneigd om alle burgerinitiatieven te honoreren vanuit de gedachte dat de moeite van de burger beloond moest worden. De mening van de burger werd zonder veel discussie de mening van raadsleden, echter ook daar heeft de raad een modus voor gevonden. Er zijn inmiddels goede initiatieven gerealiseerd, vooral op het terrein van de directe leefomgeving (hondenuitlaatvelden etc.).

De tip van Wim Ouburg luidt: pak als raadslid wel je politieke rol, maar stap af van wij/zij-denken en focus op het gemeenschappelijk belang. Bestuur je stad als gemeentebestuur, coalitie en oppositie, gezamenlijk met het college. Gezamenlijk kun je een hoop bereiken.

Ad Nijhuis stelt in tegenstelling tot partijgenoot Dijkstal dat er achter de invoering van de dualisering wel degelijk een gedachte lag: zorgen dat de politiek weer zo functioneert dat de burger geprikkeld wordt ernaar te luisteren, zodat helder is waar welke partij voor staat. Duaal duelleren is vanuit die gedachte interessanter dan het

verkleinen van de afstand, wat in de bijdragen van voor de pauze zoveel nadruk kreeg. Wanneer je als politiek op zoek gaat naar manieren om je burger te bereiken en aan te spreken is het belangrijk om soms het duel aan te gaan. Echter, het is lastig om de burger te prikkelen, dit kan bijna alleen met ruzie of narigheid en dat is juist wat de burger niet wil.

Een goede relatie van ambtenaren met de raad is essentieel. Soms voelen ambtenaren zich bedreigd wanneer een raadslid “aan hun handel komt”. Het is echter van belang dat raadsleden zodanig geïnformeerd zijn dat ze hun rol met verve kunnen spelen en hun politieke inzichten beter voor het voetlicht van de burger kunnen krijgen. Raadsleden zijn de facto amateurs die ondersteuning nodig hebben om goed te functioneren. Het gaat erom dat de raad zodanig functioneert dat de burger ontdekt dat het interessant is. Dit vereist dat er meer initiatieven vanuit de raad komen.

En verder moet het verschil tussen monisme en dualisering ook niet overschat worden, zoals Ed Nijpels ooit het bewindslidenoverleg bij het Rijk getypeerd heeft als “strategisch monisme”.

Ad Nijhuis komt tot de volgende tips:

Tip 1: investeer als raadslid in de relatie met ambtenaren. Hierdoor functioneert de raad beter. Raadsleden zijn maar amateurs, de professionals zitten aan de andere kant.

Tip2: de informatie naar de burger moet optimaal zijn vanuit de raad. De raad moet zodanig functioneren dat een burger iets heeft van “dat is interessant”.

Vraag: vanuit ambtenaren hoor je het geluid dat raadsleden nooit eens langskomen.

Antwoord: dat is in zowel Ommen als Purmerend niet het geval. De relatie met ambtenaren is heel belangrijk voor raadsleden. Wim Ouburg: ‘informeel contact met ambtenaren is belangrijk, je hoort ook zaken die je niet eens gevraagd zou hebben.’

Dagvoorzitter Arie de Jong merkt op dat bij het Rijk een directe relatie tussen kamerleden en ambtenaren een doodzonde is. Voor de lokale overheid lijkt dit echter juist noodzakelijk te zijn.



Het gezichtspunt van de burgemeester

Jan de Groot (burgemeester van Baarn) en René Roep (burgemeester van Gilze en Rijen)



Dagvoorzitter Arie de Jong leidt in: burgemeesters hebben de dualisering in het lijf, ze zijn voorzitter van de raad waar ze niet mogen stemmen en ze zijn voorzitter van het college waar ze wel mogen stemmen, ze zijn schakel tussen die twee en tenslotte zijn ze het boegbeeld van de gemeente voor de burgers en buitenwacht.

René Roep merkt op dat het woord burgemeester vandaag nog niet eerder is gevallen en dat vindt hij vreemd, gezien de rol van de burgemeester. Terug naar de vraag van de dagvoorzitter aan alle panelleden naar de winstpunten van de dualisering voor kaderstelling. In zijn ogen is het mooiste van de dualisering de invoering van de griffier. Hij is zelf gemeentesecretaris geweest en weet wat het betekent om een raad te moeten bedienen. De raad heeft nu een professional die hem kan ondersteunen en dat is terecht. Daarnaast houdt een griffier de gemeentesecretaris scherp, omdat alle raadsvoorstellen kritisch door de griffie worden bekeken. Dat geeft wel eens een conflict: 'dan is het handig om als voorzitter van het college en voorzitter van de raad periodiek samen met de griffier en de gemeentesecretaris een hapje te eten om zaken af te stemmen.'

Dagvoorzitter Arie de Jong vraagt hoe het is om de twee verantwoordelijkheden als voorzitter van de raad en voorzitter van het college goed te combineren?

René Roep ziet het als een uitdaging: 'omdat je als burgemeester in beide organen functioneert kun je beiden stimuleren. De rol van de voorzitter van het college laat bijvoorbeeld toe om alvast te waarschuwen voor de raad, de burgemeester heeft hier een bijzondere adviespositie: "denk erom, als college kunnen we wel dit vinden, maar het moet ook naar de raad en de raad kan er iets anders van vinden.'"



Jan de Groot ziet ook elementen van een spagaat. Het is moeilijk om twee petten op te hebben, dat is een dubbele positie, waarmee burgemeesters overigens hebben geleerd om te gaan: 'Feitelijk controleer je jezelf, hoewel je formeel als burgemeester niet meestemt in de raad.'

Als voorzitter van het presidium dat bepaalt welke stukken geagendeerd worden in de raad komt hij soms in de knel, wanneer wethouders de druk opvoeren om een punt te agenderen en het presidium een stuk nog niet

bespreekbaar vindt. Belangrijk is dan om als team goed te functioneren samen met de gemeentesecretaris en de griffier, zodat je dit goed kunt afstemmen. Overleg met ambtenaren, een goede planning, organisatie en afstemming zijn nodig. De kern is dat er nog steeds één gemeentebestuur is, richting de bevolking. Er hoort harmonie te zijn: 'Ga netjes met elkaar om.'

Soms is het ook laveren om goede besluitvorming te bewaken. Vanuit de rol als voorzitter van het college heeft de burgemeester vaak kennis die noodzakelijk is om als context aan de raad mee te geven, ondanks dat de raad niet wenst dat de wethouders uit eigen initiatief het woord voeren in raadsvergaderingen: 'Als voorzitter van de raad moet ik weliswaar de wethouders niet teveel ruimte geven, maar wel aan de raad de context mee laten geven die anders ontbreekt in het debat.'

Die spagaat is overigens niet erg.

René Roep attendeert tenslotte op twee andere aspecten. Het ene is de rol van de burgemeester in een periode van collegevorming. In duale verhoudingen staat de burgemeester als voorzitter van het te vormen college buiten de coalitievorming en kan daarin derhalve niet direct adviseren. Wat ook vreemd is dat de raadsleden van coalitiepartijen en hun wethouders regelmatig overleg hebben, het zogenaamde torentjesoverleg, zonder dat de burgemeester als voorzitter van het college hierbij kan aanschuiven.



Slotbeschouwing door een wethouder

Paul Depla, wethouder in Nijmegen en voorzitter van de wethoudersvereniging



Dagvoorzitter Arie de Jong haalt als aftrap voor de slotbeschouwing de benchmark van de dualisering nog eens aan: er zijn tweemaal zoveel wethouders opgestapt als vroeger: vallende wethouders als slachtoffers van de dualisering?

Paul Depla ziet de vallende wethouder als één van de mythes van de dualisering: 'welke persoon zit tegenwoordig na 4 jaar nog in dezelfde functie, laat staan 8 of 12 jaar.' De lokale politiek is veranderd, maar deze verandert altijd, het is daarom gevaarlijk alle veranderingen samen te laten vallen met de dualisering of daaraan op te hangen, alsof de dualisering een scheidslijn is in het leven van de lokale politicus.

Depla onderscheidt de volgende mythes rond de dualisering:

1. De vallende wethouder: onderzocht is dat er niet meer wethouders vallen dan in het verleden.
2. Vertraging van de besluitvorming: na een proces dat in 2002 is begonnen is onlangs ingestemd met een plan voor het centrum van Nijmegen met slechts één stem tegen. Op dit punt past de waarschuwing individuele situaties niet te veralgemeniseren en op te hangen aan de dualisering. Soms heeft een raad moeite met grote projecten en soms is er een raad die dolenthousiast is over iets dat ze bij de burens hebben gezien. Dus pas op de individuele ervaring te koppelen aan dualisering.
3. De opkomst van het populisme en de invoering van de dualisering vallen in de tijd samen, maar zouden de leefbare partijen er niet zijn geweest tijdens het monisme? Er is een speelveld ontstaan, er zijn nieuwkomers opgestaan door electorale onrust. Belangrijker is de verlaging van de kiesdrempel. Raadsleden zijn nu beter individueel aan te spreken. Daarmee is de band met de partijen en de band met de fractie dunner en dat is een gevaar: 'als ik me niet meer kan vinden in de fractie dan stap ik eruit.' Ook als individueel raadslid ontvangen ze een fractievergoeding. Dit werkt versplintering in de hand.



Maak de dualisering kortom niet te groot, maar relativeer het ook niet weg. Er zijn door de dualisering zaken veranderd. De fractie heeft een eigen positie. Daarmee is de afstand tussen wethouder en fractie groter.

Daarentegen is het college collegialer geworden. Het college is meer een team. Ook de raad is meer een team. Tenslotte is de griffier cruciaal: het is belangrijk dat er iemand is die niets anders doet dan opkomen voor de raad.

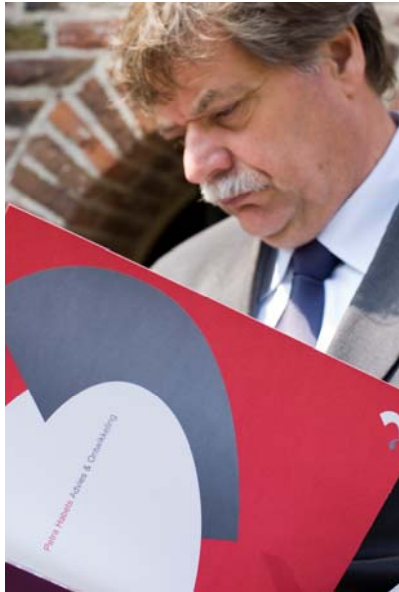
Hoe gaat het nu verder? Zorg voor eenheid in verscheidenheid. Het gaat nog altijd over één gemeente, zorg dat een project een breed draagvlak geniet en niet alleen is van een college, zodat een project ook door kan gaan wanneer het iets minder gaat met de partijen die nu een coalitie vormen. Respecteer daarbij elkaars positie. Denk aan het schikken en plooiën dat volgens bestuurskundige Tops zo kenmerkend is voor de Nederlandse politiek. Gun elkaar iets. Zorg dat je als wethouder in staat bent de raad iets te gunnen waardoor de ander het gevoel krijgt nuttig bezig te zijn. Besef dat raadsleden heel veel tijd investeren in de politiek en dat ze dat ook moeten kunnen verantwoorden. Wees als collegelid daarom ook bereid af en toe te verliezen! Niet te vaak natuurlijk, maar je moet je daarin kunnen schikken.

Een wethouder kijkt vaak naar zijn voorstellen alsof het lovebaby's zijn, maar het is zelden een 10. Een 7, 8 of 8.5 is ook al erg goed. Beschouw daarom de moties van de raad als de aanpassing die zorgen dat jouw voorstel in plaats van een 8 een 8.5 scoort. Accepteer dat een gedeelte van je voorstellen het niet haalt en ben bereid om je in je nederlaag te schikken en zie dat als duaal samenspel.

Dagvoorzitter Arie de Jong vat samen dat er een boog aanwezig is tussen de verhalen van Hans Dijkstal en Paul Depla. Zowel Hans Dijkstal in de opening als Paul Depla in de slotbeschouwing relativeren langs zeer verschillende invalshoeken de dualisering sterk: volgens Dijkstal is dualisering ingevoerd zonder duidelijke probleemstelling en volgens Paul Depla ontwikkelt de lokale politiek zich in sterke mate onafhankelijk van de formele spelregels waarmee het spel is omgeven. De hoofdles lijkt te zijn dat bestuurders gegeven de spelregels die er zijn zelf binnen hun eigen bestuurscultuur op zoek moeten gaan hoe ze het politieke spel het beste vorm geven. Hij stelt daarom voor het begrip dualisering voortaan niet meer te gebruiken.











Petra Habets Advies & Ontwikkeling

Petra Habets Advies & Ontwikkeling is uw partner op het snijvlak van bestuur en organisatie. Een klein hoogwaardig team van bestuurskundig adviseurs staat u terzijde bij beleidsmatige vraagstukken op politiek-strategisch niveau met oog voor praktische implementatie en draagvlak.

Op basis van gedegen ervaring kunnen wij u ondersteunen bij:

- visievorming en het afwegen van alternatieven
- discussie met gemeenteraad, (wijk)bewoners, maatschappelijke partners en andere overheden
- noodzakelijke organisatieveranderingen.

Ook kunt u ons inschakelen voor interim-management, programma- en projectleiderschap van grote projecten of de begeleiding van onderhandelingen met uw partners.

Petra Habets Advies & Ontwikkeling opereert vanuit twee passies: het op een hoger plan brengen van publieke organisaties en mensen inspireren vastzittende patronen en processen te doorbreken.

Profiel bureau

Petra Habets Advies & Ontwikkeling is een netwerkorganisatie bestaande uit professionals die ruimschoots hun sporen hebben verdiend als manager, strategisch beleidsmedewerker of projectleider in publieke organisaties.

We zijn gewend aan de soms weerbarstige praktijk van een politiek bestuurlijke omgeving en kunnen daarom met de nodige pragmatiek schakelen om te komen tot oplossingen met een solide draagvlak.

Deze bijzondere kwaliteit bouwen we verder uit door het werken in duo's van tenminste twee ervaren medewerkers, waarbij junior medewerkers slechts worden ingezet ter aanvulling. Zo garanderen wij de senioriteit die noodzakelijk is om voor u het beste resultaat neer te zetten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Petra Habets Advies & Ontwikkeling heeft op jaarbasis tijd gereserveerd voor activiteiten met een maatschappelijk nut. Non profit organisaties werkzaam op het terrein van welzijn, zorg, kunst, cultuur of met een andere ideële doelstelling, kunnen hiervan gebruik maken en contact met ons opnemen.

Actueel: samen de wijk in

De burger ervaart zichzelf in relatie tot zijn gemeente in de eerste plaats als wijkbewoner. De directe leefomgeving is daarmee de belangrijkste focus van de burger.

De relevantie van wijk- en buurtgericht werken staat niet ter discussie, maar bij de concrete invulling staat u als bestuur voor de nodige dilemma's. Een kleine greep uit vraagstukken rond wijkgericht werken:

Hoe stemt u verwachtingen af?

Elk aanbod creëert zijn eigen vraag. Wijkgericht werken balanceert op een wankel koord tussen enerzijds het stimuleren van de burger om samen de wijkspecifieke problemen aan te pakken en anderzijds duidelijk maken waar de grens ligt van wat de gemeente kan.

Hoe houdt u de aandacht van de burger vast en voorkomt u teleurstelling?

Wie vertegenwoordigt de wijk?

Het liefst wilt u uw activiteiten toesnijden op de behoeften van individuele wijkbewoners, maar kunt u de gemiddelde wijkbewoner wel bereiken?

Hoe komt u voorbij de geprofessionaliseerde burger (enerzijds die enkeling die spontaan in alle platforms participeert en anderzijds de notoire klager)? Organiseert u inloopavonden of richt u panels in van wijkbewoners? Of schrijft u heuse verkiezingen uit voor wijkraden? En welke legitimatie is vereist van deze organen? Hoe verhouden afspraken die met deze organen gemaakt worden zich tot de bevoegdheden van de raad?

Hoe breed is wijkgericht werken?

Wijkgericht werken start in veel gemeenten vanuit de fysieke component, maar hoe integreert u deze met de sociale en een veiligheidscomponent?

Hoe ent u uw organisatie op wijkgericht werken?

Betekent wijkgericht werken dat de hele organisatie gekanteld moet worden? Of beperkt wijkgericht werken zich tot een aanpak die per afdeling afzonderlijk vorm gegeven kan worden?

Hoe gaat u om met uw partners?

Gemeenten nemen in hun relatie met andere partners in de wijk graag de regierol op zich, maar wat houdt regie in? En is regie altijd wel noodzakelijk?

Inspraak, participatie of samen aan de slag?

Wijkgericht werken houdt de belofte in zich van een verkleining van de kloof tussen burger en overheid. Echter ook bij een wijkgerichte aanpak kan de burger zich prima opstellen als consument zonder dat hij wordt geprikkeld tot participatie. Anderzijds betekent participatie niet dat burgers alles naar hun zin kunnen vormgeven. U zult als gemeente om moeten gaan met tegenstrijdige signalen: ook wijkbewoners zijn het onderling niet altijd eens.

Petra Habets Advies & Ontwikkeling is op zoek naar voorbeelden van wijkgericht werken en gaat graag met u 'de wijk in'. Aan de hand van deze voorbeelden willen we komen tot een aantal lessen die niet alleen voor u maar ook voor andere gemeenten interessant kunnen zijn. Wanneer u uw ervaringen wilt delen nodigen wij u van harte uit contact op te nemen met Sanne Rijkhoff (sanne@petrahabets.nl).



Actueel: intervisie voor griffiers

De griffier is het steunpunt waar de gemeenteraad op kan rusten en vervult een belangrijke scharnierfunctie tussen de ambtelijke organisatie en de politieke arena. Omdat de griffier een eigenstandige functie vervult ten opzichte van de gemeentesecretaris en de organisatie is de griffiersfunctie tevens een eenzaam beroep.

Petra Habets Advies & Ontwikkeling organiseert intervisiemiddagen voor griffiers, waar u ervaringen kunt delen met collega's en uw eigen cases kunt inbrengen. Op basis van uw inbreng staan wij niet alleen stil bij praktisch-theoretische oplossingen, maar willen we u ook uitdagen in een veilige omgeving de confrontatie aan te gaan en moeilijke situaties te oefenen middels rollenspellen.

Vanaf woensdag 1 oktober 2008 organiseert Petra Habets Advies & Ontwikkeling circa iedere twee maanden de eerste woensdagmiddag van deze maand een intervisiebijeenkomst met open inschrijving. Wanneer u hieraan deel wilt deelnemen kunt u vooraf een case opsturen.

Actueel: intervisie voor controllers

De functie van controller of hoofd middelen kan eenzaam zijn zeker in een politieke omgeving. Als controller bent u in veel gevallen degene die de kritische kanttekeningen moet plaatsen bij plannen waar anderen enthousiast over zijn. In uw rol kunt u komen te staan voor situaties waarin u de boodschapper bent van zaken die niet altijd even prettig zijn voor uw ambtelijke en politieke opdrachtgevers.

Petra Habets Advies & Ontwikkeling organiseert intervisiemiddagen voor controllers, waar u de dilemma's van uw functie kunt delen met collega's. Onder deskundige begeleiding wordt aandacht besteed aan die situaties

waarin niet alleen een beroep wordt gedaan op uw kennis van het vakgebied, maar ook op bijvoorbeeld communicatieve vaardigheden, adviesvaardigheid, morele oordeelsvorming en onafhankelijkheid.

Vanaf vrijdag 3 oktober 2008 organiseert Petra Habets Advies & Ontwikkeling circa iedere twee maanden de eerste vrijdagmiddag van deze maand een intervisiebijeenkomst met open inschrijving. Wanneer u hieraan deel wilt deelnemen kunt u vooraf een case opsturen.

Actueel: vitaal kapitaal

Tegenwoordig is één op de zes gemeente-ambtenaren 55+. Omdat ook de gemiddelde leeftijd van de gemeente-ambtenaar ouder dan 45 is neemt het aantal medewerkers in deze leeftijdscategorie de komende jaren alleen maar toe.

Chi At Sea en Petra Habets Advies & Ontwikkeling slaan de handen ineen om u en uw oudere medewerker elkaar te laten herontdekken.

Allereerst brengen wij samen met u uw oudere medewerker en de mogelijkheden die uw organisatie de oudere medewerker kan bieden in kaart. Wie zijn deze personen? Welke rol spelen ze in uw organisatie? Maar nog belangrijker: welke rol kunnen ze spelen in uw organisatie? Wij helpen u en uw managers bij het opstellen van op maat gesneden plan van aanpak erop gericht de kwaliteiten en ambities van de oudere medewerker zo optimaal mogelijk af te stemmen op de organisatie. De volgende stap is dat uw medewerkers hun eigen kracht en rol ontdekken. Hierbij kunnen we u ondersteunen middels trainingen en gerichte coaching voor zowel uw MT-leden als de oudere medewerkers. Dit leidt tot een hernieuwde verbintenis tussen uw medewerker en uw organisatie, waarin u elkaar nog lang zult blijven inspireren.

Actueel: Hoe scoort u op uw bestuursakkoord?

Dit voorjaar is het twee jaar geleden dat er ook in uw gemeente verkiezingen zijn gehouden en een college is gevormd. Tijd voor een tussenbalans: wat is er terecht gekomen van de ambities uit uw collegeprogramma? Moeten nog extra zeilen bijgezet worden om de tweede helft van de regeerperiode de resterende ambities waar te maken of kan het college zich beperken tot het vasthouden van de uitgezette koers en eventuele nieuwe ambities oppakken? Belangrijke vragen voor het college en de gemeenteraad.

Wellicht heeft u het in uw werkprogramma voor volgend jaar opgenomen, wellicht ook neemt de rekenkamer zich voor een dergelijke tussenbalans tot onderwerp van onderzoek te maken.

Onze visie

Het collegeprogramma is het richtinggevend instrument voor het college, zowel naar de raad als opdrachtgever als naar de organisatie als uitvoerder. Ook bij het opmaken van de balans is het college daarmee de natuurlijke regisseur. Een tussentijdse evaluatie geeft het college enerzijds de mogelijkheid verantwoording af te leggen en anderzijds een instrument om de regie te voeren over het debat met raad en samenleving. Dit vergt naast een degelijke analyse van de stand van zaken een helder zicht op de inzet en ambities voor de tweede helft.

Onze aanpak

Petra Habets Advies & Ontwikkeling staat uw college graag terzijde bij het opmaken van deze tussenbalans. Wij bieden u een op maat gesneden analyse van de voortgang van de speerpunten uit uw collegeprogramma, met daarbij bijzondere aandacht voor door u gewenste gezichtspunten en te zetten vervolgstappen.

Een belangrijk onderdeel van onze aanpak is dat wij met uw college in gesprek gaan over de stand van zaken als voorbereiding op de eventuele externe verantwoording over de bereikte resultaten. Uiteraard kunnen we ook ondersteunen bij het presenteren hiervan in de gemeenteraad.

Onze expertise

Petra Habets Advies & Ontwikkeling is een netwerkorganisatie bestaande uit professionals die ruimschoots hun sporen hebben verdiend als manager, strategisch beleidsmedewerker of projectleider in publieke organisaties.

We zijn gewend aan de soms weerbarstige praktijk van een politiek bestuurlijke omgeving en kunnen daarom met de nodige pragmatiek schakelen om te komen tot oplossingen met een solide draagvlak. Deze bijzondere kwaliteit bouwen we verder uit door het werken in duo's van tenminste twee ervaren medewerkers, waarbij junior medewerkers slechts worden ingezet ter aanvulling. Zo garanderen wij de senioriteit die noodzakelijk is om voor u het beste resultaat neer te zetten.

Ons aanbod

Indien u geïnteresseerd bent en meer wilt weten nodigen wij u van harte uit contact met ons op te nemen voor een vrijblijvend oriënterend gesprek over onze mogelijke rol bij het opmaken van de tussenbalans van uw collegeprogramma.



Een tussenbalans van uw collegeprogramma: nadere toelichting

Onze aanpak kent drie uitgangspunten:

- wij kiezen voor een contextuele benadering: even belangrijk als het op analytisch verantwoorde wijze in kaart brengen van de stand van zaken is het plaatsen hiervan in de juiste lokale en politiek-bestuurlijke context.
- De tussenbalans is uiteindelijk niet ons verhaal maar het verhaal van het college: wij confronteren u als college met de uitkomsten van onze analyse en bereiden vervolgens samen met u de verantwoording richting gemeenteraad, burgers en partners voor.
- Tenslotte is maatwerk essentieel. In overleg met u komen wij tot een pragmatische aanpak die naadloos past in uw lokale situatie.

Het collegeprogramma zelf geplaatst in de juiste context

Een collegeprogramma is in de eerste plaats het resultaat van een overeenkomst tussen de coalitiepartijen. Daarnaast is het een visiedocument voor de collegeperiode maar ook een verzameling van concreet te realiseren acties, intenties, uitgangspunten en randvoorwaarden. Een tussenbalans van het collegeprogramma vergt daarom een analyse van het collegeprogramma zelf. Dit vereist zowel een kritische bedrijfskundige blik, bijvoorbeeld “wat kan als harde belofte beschouwd worden, wat is daarvan zichtbaar?” als een politiek-bestuurlijke blik, met vragen als “in welke context moeten toezeggingen gezien worden? Welke invloed heeft het college op de realisatie van de afspraken?”

De uitvoering van het collegeprogramma geplaatst in de juiste context

Onze aanpak is uiteraard gericht op het zo volledig mogelijk in beeld brengen welke activiteiten hebben plaatsgevonden in het kader van de realisatie van het collegeprogramma. Wij benaderen dit vraagstuk echter niet sec vanuit de vraag welke acties uit het collegeprogramma wanneer zijn uitgevoerd, cijfers en data zeggen namelijk niet alles. We inventariseren ook die acties die prima passen in de geest van het collegeprogramma, maar in het oorspronkelijke programma niet zijn opgenomen. Tevens gaan wij na in hoeverre de ambities en afspraken uit het collegeprogramma nog passen in de werkelijkheid van dit moment.

Van stand van zaken naar uw verantwoording

De laatste pijler onder onze aanpak is het voorbereiden van de verantwoording over de resultaten. Wij helpen u de tussenbalans op zodanige wijze te presenteren dat u met een goed gevoel het debat aan kunt gaan met gemeenteraad, partners en burgers.

Hoe komen we tot maatwerk bij deze tussenbalans?

Omdat u als college alleen gebaat bent bij een presentatie van de tussenbalans die uw eigen verhaal vertelt en niet zomaar een rapportage van een bureau, kan onze aanpak alleen maar slagen wanneer wij naadloos aansluiten bij uw behoeften en daarin maatwerk leveren.

Maatwerk houdt in ieder geval in:

- dat wij onze analysemethode altijd vertalen naar het begrippenkader dat u zelf hanteert
- dat onze aanpak in overleg met u vorm krijgt. Dat geldt zowel voor de diepgang van het traject, wie we in het traject betrekken, wat wij voor u kunnen doen en wat u liever zelf doet
- dat de wijze en vorm van presenteren altijd conform uw wensen plaatsvindt.

Coaching & Intervisie: inleiding

Soms kan het prettig zijn te sparren over de hobbels die u in uw werk als bestuurder, directeur of professional tegenkomt. Deels kan dat in directe kring, maar een onafhankelijke derde kan u begeleiden afstand te nemen van de situatie en deze in een verfrissend perspectief te plaatsen. Ook biedt dit u de veiligheid te onderzoeken waarom u bepaalde zaken complex vindt en wat u daaraan kunt doen.

Om afstand te nemen van de dagelijkse hectiek en de grote lijnen te destilleren kunt u bij Petra Habets Advies & Ontwikkeling zowel terecht voor individuele coaching, teamcoaching of gewoon een klankbordgesprek. Daarnaast begeleiden we intervisie-sessies.

Bij dit alles staat maatwerk centraal. Het gaat erom dat u die begeleiding vindt die past bij uw situatie. Iedere coach of procesbegeleider heeft zijn/haar eigen aanpak & specialiteit.

Dat is niet alleen een kwestie van professionaliteit, maar zeker ook van een persoonlijke klik.

Deze klik kunt u wellicht vinden bij ons, maar dat is zeker niet vanzelfsprekend. Petra Habets Advies en Ontwikkeling werkt daarom op incidentele basis samen met Chi at Sea, Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling en Lumentz Talentontwikkeling.

Deze site geeft u inzicht in onze visie, benadering en werkwijze. Als u dit aanspreekt kunt u directeur Petra Habets persoonlijk benaderen voor een afspraak voor een vrijblijvend oriënterend gesprek.

Coaching & Intervisie: klankbordgesprek

Soms staat u professioneel voor situaties waarin van u verlangd wordt over complexe aangelegenheden beslissingen te nemen of een ingewikkelde kwestie over het voetlicht te brengen. Zeker wanneer de belangen divers zijn kan het prettig zijn de materie zowel inhoudelijk als procesmatig met een buitenstaander door te nemen.

In één of enkele klankbordgesprekken komt u in korte tijd een stap verder door de gezamenlijke analyse van de situatie, het in kaart brengen van opties en eventueel het voorbereiden van uw aanpak. Ervaring leert dat het concreet oefenen door middel van rollenspel hierbij erg effectief kan zijn.

Ook kan er op meer structurele basis sprake zijn van situaties die u complex vindt, bijvoorbeeld de omgang met mensen die het slechtste in u naar boven weten te halen, maar waar u professioneel niet omheen kunt of de wens om te sparren over een volgende stap in uw loopbaan en de activiteiten die u nu moet ondernemen om daar te komen. In dat geval is individuele coaching wellicht aan te raden.

Coaching & Intervisie: individuele coaching

Individuele coaching is erop gericht u te ondersteunen een door u geformuleerd werkgerelateerd doel te bereiken. Dit doel kan inhoudelijk of meer procesmatig gericht zijn. Door u te spiegelen en te prikkelen, kritische vragen te stellen en u te confronteren helpt coach Petra Habets



u uw vraagstuk te lijf te gaan. Op basis van een door uzelf geformuleerd plan van aanpak gaat u zelf op gestructureerde wijze aan de slag.

Goede coaching balanceert op een slap koord tussen betrokkenheid en onbevangenheid.

Een coach biedt de grootste meerwaarde zolang hij of zij de situatie van de gecoachte met een onbevangen blik kan beschouwen en hem of haar daarover kan spiegelen. Dat betekent dat coach en gecoachte ernaar moeten streven om in een zo kort mogelijke gesprekkencyclus tot resultaat te komen (4 tot maximaal 7 gesprekken van anderhalf uur).

De benadering van Petra Habets kenmerkt zich daarom door:

- een praktische gestructureerde aanpak waarbij niet dieper wordt gegaan dan nodig is voor het oplossen van de coachvraag
- gedegen inzet van de gecoachte ook buiten de gesprekken zelf, zowel in de formulering van de coachvraag, het opstellen van het plan van aanpak als het maken van reflectieverslagen
- het aanhouden van voldoende tijd tussen gesprekken waarin de gecoachte kan experimenteren met aangereikte concepten.

Waar moet u bij stil staan alvorens een traject van coaching in te gaan:

- bij coaching staan leerprocessen ten aanzien van de werksituatie centraal, sommige vraagstukken lenen zich door de diepte derhalve niet voor coaching
- een coachvraag is geen adviesvraag, belangrijker dan de aangedragen concepten zijn de bereidheid en het vermogen van de gecoachte zelfstandig aan de slag te gaan.

Coaching & Intervisie: teamcoaching

Teamcoaching is erop gericht de samenwerking en communicatie binnen een team te optimaliseren zodat zowel het team als de individuele leden beter gaan presteren.

Of het nu gaat om samenwerking die net van de grond komt, van personen die elkaar nog niet goed kennen of de samenwerking binnen bestaande teams, ons doel is het proces te faciliteren zodat de individuele en organisatiedoelstellingen op elkaar afgestemd worden.

Door middel van spiegeling en spel gaan we samen met u als team op zoek naar wat u bindt, soms naar wat u van elkaar vervreemdt, altijd erop gericht dat het team zelf geïnspireerd tot oplossingen komt.

Coaching & Intervisie: intervisie

Periodiek organiseert Petra Habets Advies & Ontwikkeling intervisiebijeenkomsten voor specifieke groepen professionals of rondom thema's.

Als u op de hoogte gehouden wilt worden van deze bijeenkomsten of wanneer u binnen uw eigen organisatie(netwerk) platforms voor intervisie wilt opstarten kunt u contact met ons opnemen.

Onze partners

Lumenz talentontwikkeling (Menno van Ginkel)

Lumenz talentontwikkeling begeleidt veranderingen door middel van trainingen, coaching, teamontwikkeling en proces-begeleiding. Lumenz helpt individuen en organisaties om de aanwezige talenten te ontdekken en volledig in te zetten. Hun kracht ligt in de ontwikkeling van teams die beter (samen)werken. Hun aanpak is effectief, verrassend, energiek en inspirerend.

Menno van Ginkel (43) is medeoprichter en – eigenaar van Lumenz. Voordat hij in 2002 voor zichzelf begon werkte hij ruim tien jaar voor de rijksoverheid. Als trainer, coach en adviseur werkt hij veel voor gemeenten en andere publieke organisaties.



Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling (Wilbert de Kroon)

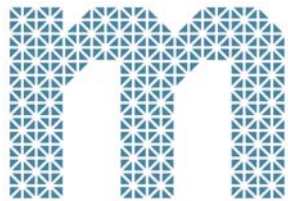
Diemen & Van Gestel Talentontwikkeling adviseert met betrekking tot en begeleidt ontwikkelingsprocessen. Op individueel-, team- en organisatieniveau. Van persoonlijke coaching, management development tot regie over veranderingsprocessen.

Wilbert de Kroon beschikt over een ervaring van meer dan 20 jaar als organisatieadviseur/coach in de profit- én de not-for-profit-sector. Hij wil uw sparringpartner zijn die vanuit een persoonlijke benadering faciliteert, confronteert, adviseert.



Marcel van Dam Politiek-bestuurlijk advies

Onder deze bedrijfsnaam is dr. M.J.E.M. (Marcel) van Dam actief in dienstverlening aan het openbaar bestuur. Hij richt zich op politiek-bestuurlijke vraagstukken, politiek-ambtelijke betrekkingen en publieke besluitvorming, in het bijzonder bij gemeenten en provincies. Al jaren is hij daar actief, onder andere als manager, onderzoeker, raadsgriffier en adviseur. Zijn werkveld omvat drie typen activiteiten: publiceren (columns, essays, rapporten), doceren (cursussen, opleidingen) en interim- en advieswerk.



marcel van dam

Politiek-bestuurlijk advies

Chi at Sea (Willem Bollen)

Chi at Sea begeleidt medewerkers, teams en afdelingen die onvoldoende presteren om meer energie en plezier te krijgen, waardoor ze productiever zijn in het werk.

Chi at Sea ondersteunt mensen bij het ontdekken, benutten en ontwikkelen van hun talenten.

Chi at Sea biedt trajecten met coachen, trainingen, workshops en experiences voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Chi at Sea helpt mensen anders te kijken naar loopbaan, werk, professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Chi at Sea is de dienstverlener voor mensen die alles uit hun (werkende) leven willen halen.



Gerard van Dieren

Drs. G.M. (Gerard) van Dieren (1973) is organisatiepsycholoog en werkt als zelfstandig adviseur voor bestuurders en managers in de publieke sector. Hij is een van de oprichters van 3namiek b.v., het bedrijf achter De Lokale Rekenkamer b.v., Jacques Necker b.v., Gemeenteraad.nl en SPINN b.v.. Hij was tot 2008 een van de twee directeuren van dit bedrijf. In deze rol heeft hij vele rekenkamers opgericht en begeleid, was hij projectleider van onderzoeken en adviestrajecten en heeft hij statenleden, gemeenteraden en wethouders getraind. Tevens was hij voorzitter van een drietal rekenkamers. Gerard is een betrokken en resultaatgerichte generalist, die bestuurders en bestuursorganen graag helpt zichzelf te het beantwoorden van politiek-strategische vraagstukken.



Tenslotte

Directeur drs. Petra Habets EMIA is voorzitter van de rekenkamercommissies van Amsterdam-Osdorp en Zwijndrecht. Tevens maakt ze deel uit van de rekenkamercommissies van IJsselstein en Tilburg.

Daarnaast is haar echtgenoot directeur van Audit Services Rotterdam en voorzitter van de rekenkamercommissies van Waddinxveen en Waterland.

Om – de schijn van - verstrengeling van belangen te voorkomen kan Petra Habets Advies & Ontwikkeling derhalve geen opdrachten aannemen van deze organisaties en van organisaties die als verbonden partij of gesubsidieerde organisatie aan hiervoor genoemde gemeenten gelieerd zijn.

Om in de rol als rekenkamervoorzitter en –lid onafhankelijk te kunnen functioneren als opdrachtgever van collega-adviesbureaus neemt Petra Habets Advies & Ontwikkeling ook geen opdrachten voor rekenkameronderzoek aan.

Contact

Petra Habets Advies & Ontwikkeling BV

Nieuwe Kamp 11m/n
3512 KN Utrecht

Postbus 674
3500 AR Utrecht

T 030 236 90 60

E info@petrahabets.nl



Petra Habets Advies & Ontwikkeling

Nieuwe Kamp 11 m/n
3512 KN Utrecht

Postbus 674
3500 AR Utrecht

T 030 236 90 60

F 030 274 58 25

E info@petrahabets.nl

www.petrahabets.nl