

Samenwerking raad, college, ambtenaren en samenleving

Rapportage van bevindingen

Onderzoek Rekenkamercommissie De Bilt

16 juli 2020



*Door Hiemstra & De Vries
Quirijn de Kraker en
Saskia de Vries*

Inhoud

1. Doel en vraag	2
2. Hoofdconclusies	3
3. Bevindingen: vier rode draden in de samenwerking	4
3.1 Inleiding	4
3.2 Politiek profilering voert de boventoon	4
3.3 Denken en spreken in tegenstellingen: wij - zij, en de oplossing wordt verwacht van de ander	5
3.4 Onduidelijke invulling van rollen	6
3.5 Oplossingen in regels, weinig in het goede gesprek	7
3.6 De context waarin samenwerking plaatsvindt	8
4. Vooruitblik – Gewenste samenwerking	10
4.1 Inleiding	10
4.2 Het inhoudelijk debat over de maatschappelijke vraagstukken in De Bilt voert de boventoon	11
4.3 Er is een collectieve opgave om De Bilt te besturen	12
4.4 Rolzuiverheid	13
4.5 Het ‘goede gesprek’ is de standaard	14
4.6 Meer adviezen over nieuw gedrag	15
4.7 Samenvatting van de verbeteradviezen	16
BIJLAGEN	18
BOB-model in het kort	18
Meer over gedrag; ter ondersteuning van het goede gesprek	19
Woordenwolken startbijeenkomst	21

1. Doel en vraag

Het doel van dit Rekenkameronderzoek is om het collectieve functioneren van de raad in de samenwerking met het college, ambtelijke organisatie en inwoners te verbeteren. Het startpunt is de gezamenlijke ambitie om effectief en efficiënt te werken aan de maatschappelijke vraagstukken van De Bilt.

De Rekenkamercommissie van de Gemeente De Bilt (RKC) ondersteunt de raad bij het uitvoeren van zijn controlerende en kaderstellende taak. Omdat raadsleden aangaven dat verschillende aspecten van de huidige samenwerking tussen de raad, het college en ambtenaren belemmerend zijn voor een effectieve en efficiënte uitvoering van de raadstaken, onderzoekt de Rekenkamercommissie de vraag: *Hoe doeltreffend werkt de raad in relatie tot college, organisatie en samenleving?*

Voor de uitvoering van dit onderzoek heeft de RKC Hiemstra & De Vries gevraagd om hen te ondersteunen. Wij hebben daarbij voor een ontwikkelgerichte insteek gekozen. Dat wil zeggen dat we in dit onderzoek naast terugblikken ook vooruitkijken naar mogelijke oplossingsrichtingen. In een reeks gesprekken en (digitale) bijeenkomsten hebben wij verschillende inzichten opgedaan en onze bevindingen getoetst. Dit heeft geleid tot conclusies en aanbevelingen die wij in dit rapport met u delen. Concreet hebben wij de volgende onderzoeksactiviteiten uitgevoerd:

- documentanalyse van: jaarverslag 2018 gemeenteraad, reglement van orde, delegatiebesluit, verordening raadscommissies en mores van de gemeenteraad (2014-2018)
- groepsinterview met de directie
- groepsinterviews met het college
- tien individuele interviews met raadsleden
- twee interactieve bijeenkomsten met een ruime vertegenwoordiging van de betrokkenen.

In het onderzoek hebben wij zowel aandacht voor de formele kant van de samenwerking (de bovenstroom, het systeem, het proces) als voor de informele kant van de samenwerking (de onderstroom, de dynamiek van gedragingen, hoe de dingen gaan). Een doelmatige samenwerking draagt bij aan meer doelen bereiken voor de samenleving. In de vier gevonden rode draden beschrijven we wat niet helpend is voor een doelmatige samenwerking. We gaan hierbij niet in op individuele aspecten, alleen op groeps-elementen. Inwoners en andere doelgroepen vanuit de samenleving zelf betrekken bij dit onderzoek behoorde niet tot de onderzoeksopdracht.

Leeswijzer

Het antwoord op de onderzoeksvraag beschrijven wij in hoofdstuk 2 Hoofdconclusies en onderbouwen wij verder in hoofdstuk 3 waarin we een nadere toelichting en onderbouwing geven van onze bevindingen. Hoofdstuk 4 blikt vooruit en geeft adviezen voor de gewenste samenwerking. In de Bijlagen hebben we enkele theoretische modellen toegevoegd als context bij de benoemde thema's rond samenwerking.

2. Hoofdconclusies

Wij horen en zien bij alle betrokkenen de wil om effectief samen te werken voor De Bilt, maar zien in de praktijk een dynamiek en systematiek in de samenwerking die niet helpend is. Deze dynamiek leidt tot inefficiëntie en onderlinge irritatie. Onderling bestaat er twijfel over de wil van anderen om effectiever en efficiënter samen te werken.

Wij benadrukken dat het volgens ons niet de wil is die ontbreekt, maar dat er in het systeem van vergaderen en de dynamiek van gedrag effecten optreden die een doeltreffende samenwerking in de weg staan.

Hoewel de unanieme overtuiging is dat de samenwerking effectiever en efficiënter kan dan nu, temperen betrokkenen ook de verwachtingen door aan te geven dat het nooit optimaal zal worden. Wij onderschrijven dat cultuur- en gedragsverandering niet makkelijk is en in kleine stapjes gaat. Om de *selffulfilling prophecy* “ik dacht al dat er niks zou veranderen” te voorkomen, benadrukken we dat een ieder zelf de sleutel in handen heeft. Elk moment in het dagelijks handelen is een kans om het anders te gaan doen, elk overleg, elke interactie. Kleine gedragsveranderingen stapelen zich op tot een nieuwe cultuur en andere manier van samenwerken.

In de antwoorden op welke dynamieken er dan niet helpend zijn, zijn er vier rode draden die breed worden gedeeld:

1. Politieke profilering voert de boventoon:
 - Het gaat over processen en personen, minder over resultaat en inhoud.
2. Er wordt veel gedacht en gesproken in tegenstellingen: wij – zij:
 - Er wordt weinig gedacht vanuit samen.
 - Primair wordt de oplossing voor een effectievere samenwerking verwacht van de ander.
3. Er is onduidelijkheid over de invulling van rollen:
 - De rollen worden verschillend ingevuld.
 - Er zijn verschillende verwachtingen van rollen en taken.
4. De regelreflex: voor elk probleem een nieuwe regel:
 - Het echte gesprek over het achterliggende probleem wordt nauwelijks gevoerd.

Situationele factoren met invloed op de samenwerking zijn financiële druk, druk op de ambtelijke organisatie en een gemeenteraad met veel fracties (12 op 27 raadsleden). Geen gemakkelijke context om een gemeente in te besturen, maar zeker niet uitzonderlijk in het huidige Nederlandse gemeenteland. Het onderzoek neemt de context als een gegeven en richt zich op de beïnvloedbare factoren van de samenwerking.

De ombuiging van de gevonden, niet helpende, rode draden voor een doelmatige samenwerking in positieve doelen voor samenwerking luiden:

1. Het inhoudelijk debat over de maatschappelijke vraagstukken in De Bilt voert de boventoon.
2. Er is een collectieve opgave om De Bilt te besturen.
3. Rolzuiverheid.
4. Het ‘goede gesprek’ is de standaard.

Aan de hand van de vier rode draden uit de bevindingen in hoofdstuk 2 en nader toegelicht in hoofdstuk 3, beschrijven we hoe de gewenste samenwerking eruit kan zien en wat de samenwerking kan helpen in hoofdstuk 4. Dit zijn zowel voorstellen voor technische aanpassingen als voorstellen om te werken aan gedrags- en cultuuraspecten van de samenwerking.

3. Bevindingen: vier rode draden in de samenwerking

3.1 INLEIDING

In de antwoorden op welke dynamieken er niet helpend zijn, zijn er vier rode draden die breed worden gedeeld:

1. Politieke profilering voert de boventoon:
 - Het gaat over processen en personen, minder over resultaat en inhoud.
2. Er wordt veel gedacht en gesproken in tegenstellingen: wij – zij:
 - Er wordt weinig gedacht vanuit samen.
 - Primair wordt de oplossing voor een effectievere samenwerking verwacht van de ander
3. Er is onduidelijkheid over de invulling van rollen:
 - Rollen worden verschillend ingevuld.
 - Er zijn verschillende verwachtingen van rollen en taken.
4. De regelreflex: voor elk probleem een nieuwe regel:
 - Het echte gesprek over het achterliggende probleem wordt nauwelijks gevoerd.

Per rode draad benoemen we de volgende onderwerpen:

- een korte toelichting op de rode draad
- onze observaties over en onderbouwing van de rode draad
- quotes van meerdere betrokkenen over de rode draad. Quotes zijn door meerdere personen genoemd in ongeveer dezelfde bewoordingen en dus niet één op één naar personen te herleiden.

3.2 POLITIEK PROFILERING VOERT DE BOVENTOON

Rode draad 1:

- Politieke profilering voert de boventoon:
 - Het gaat over processen en personen, minder over resultaat en inhoud.

Toelichting

Politieke profilering voert de boventoon lijkt wellicht een vreemde conclusie in een samenwerking die draait om politiek bedrijven. Wat hiermee wordt bedoeld is dat politiek bedrijven wordt om het politiek bedrijven; niet om doelen voor De Bilt te realiseren. Het gaat om functioneren van het systeem van raad-college-ambtelijk apparaat. In de ontstane systematiek staat de huidige uitingsvorm van politiek bedrijven een gedegen besluitvormingsproces in de weg en doet dit de inhoud tekort. Het belemmert een efficiënte en effectieve samenwerking in De Bilt, blijkt ook uit de onderstaande voorbeelden.

Waar blijkt dit uit?

Politiek voert de boventoon ten opzichte van een gedegen besluitvormingsproces:

- In het besluitvormingsproces van de raad (beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming) wordt de beeldvormende stap vaak overgeslagen. De commissievergadering wordt niet gebruikt om informatie te delen en op te vragen. Commissievergaderingen en raadsvergaderingen zijn daardoor vaak een herhaling van zetten.
- De Bilt kent weinig hamerstukken. Dit leidt tot inefficiëntie, omdat elk onderwerp (uitgebreid) wordt besproken.
- In raadsvergaderingen zijn er veel ordepunten en niet altijd met de intentie om het debat zo eerlijk en soepel mogelijk te laten verlopen.

Politiek voert de boventoon ten opzichte van de inhoud:

- Fracties gebruiken (al) hun spreektijd en slaan zelden een agendapunt over.
- Discussies gaan over het proces en personen, niet over de inhoud.

Enkele quotes ter illustratie:

- “Er is geen ruimte/tijd om je over grotere onderwerpen breed te laten informeren, voordat er een mening wordt gevraagd.”
- “Wees efficiënt, zoek elkaar wat vaker op voor samenwerking in voorbereiding op de raad.”
- “We willen efficiënt vergaderen en fatsoen bewaren, maar voortdurend vergaderen over het reglement van orde is vermoeiend.”
- “We besteden veel tijd aan de orde van de vergadering, bijvoorbeeld de agenda vaststellen. Dat is jammer van tijd, want zo blijft er minder tijd over voor de grote thema’s. En de samenleving is allang afgehaakt. Wie wil hier nou naar luisteren?”
- “Sfeer is niet altijd even fijn in de raad onderling, veel moeten scoren ten koste van de ander.”
- “Moties en amendementen zijn vaak een teken van onmacht, wanneer het niet lukt om normaal het verschil te maken dan gaat de hele trukendoos open.”
- “Er mist collectieve verantwoordelijkheid, accent ligt op individueel ‘scoren’. Er is geen gezamenlijk doel, bijvoorbeeld in een raadsbreed akkoord (op enkele thema’s).”

3.3 DENKEN EN SPREKEN IN TEGENSTELLINGEN: WIJ - ZIJ, EN DE OPLOSSING WORDT VERWACHT VAN DE ANDER

Rode draad 2:

- Er wordt veel gedacht en gesproken in tegenstellingen: wij – zij:
 - Er wordt weinig gedacht vanuit samen.
 - Primair wordt de oplossing voor een effectievere samenwerking verwacht van de ander.

Toelichting

De tweede rode draad in het onderzoek is dat veel betrokkenen spreken in wij-zij- tegenstellingen. Er wordt weinig gesproken in gezamenlijk kansen benutten voor De Bilt, de ander iets gunnen en er samen beter van te worden. Tegelijkertijd zijn alle betrokkenen ook kritisch op hun eigen functioneren; er wordt een aantal handen in eigen boezem gestoken. Toch moet de voornaamste verandering (eerst) van de ander of een andere groep komen. Er ligt een handschoen van gezamenlijke verantwoordelijkheid te wachten om opgepakt te worden.

Waar blijkt dit uit?

Onderstaand voorbeelden van genoemde wij – zij tegenstellingen.

Coalitie – Oppositie:

Er wordt sterk gesproken in een tegenstelling tussen coalitie en oppositie. Sterker dan gebruikelijk in lokale politiek. De door ons veel gehoorde reactie is: “zo zit dat nou eenmaal tussen oppositie en coalitie”. Dit is echter een eigen, sterke, overtuiging binnen De Bilt zelf. Wij zien het voortkomen uit per definitie denken in tegenstellingen, waarbij niet wordt gezocht naar overbrugging en naar wat wél overeenkomsten zijn. Zelfs binnen de gedefinieerde groepen coalitie en oppositie wordt niet over een collectief gesproken. Betrokkenen benoemen met name de (ervaren) tegenstellingen in de andere groep. Daarnaast lijkt er geen gezamenlijke taal of inzet voor het sluiten van meerderheden op verschillende thema’s. Bij andere overheden zien we meer het vermogen om vanuit een veelal krappe coalitiemeerderheid in de nieuwe werkelijkheid van meer en kleinere partijen, nieuwe, soms wisselende, meerderheden te vinden om besluitvorming en voortgang te realiseren.

Raad – College:

De tegenstelling tussen raad en college komt deels voort uit de grote tegenstelling tussen oppositie en coalitie. Deze wij-zij tussen raad en college gaat echter verder dan dat. Wij constateren een onderling wantrouwen of de andere groep de taken wel op de juiste wijze invult. Dit uit zich door de ander aan de tand voelen of hij/zij het wel begrepen heeft of door een sterke profilering: ik zal de ander wel vertellen hoe het wel moet. Anderzijds ontstaat er bewijsdrang om te laten zien dat je het echt wel goed doet. Hiermee ontstaat een neerwaartse spiraal in het vertrouwen tussen raad en college.

Raad – Ambtelijke organisatie:

Betrokkenen gaven in de interviews aan dat het ambtelijk apparaat sterk georiënteerd is op het college en minder op de raad, als hoogste gemeentelijk orgaan. Het niet zelf het woord kunnen voeren bij een commissievergadering en het anoniem ontvangen van technische vragen vergroot de onderlinge afstand. Er zijn nauwelijks natuurlijke ontmoetingsmomenten tussen ambtenaren en raad. Voor een breder begrip van de behoeften, wensen en ideeën van de raad is ontmoeting een randvoorwaarde.

Hand in eigen boezem

De hierboven beschreven dynamieken in wij-zij denken worden grotendeels ook zelf onderkend door de geïnterviewden. Zij geven daarbij ook zelf voorbeelden van hoe zij het zelf beter zouden kunnen doen of wat zij zelf zouden kunnen doen om uit de dynamiek te stappen. Zie quotes.

Dat vanuit alle geledingen er in enige mate naar het eigen gedrag en handelen wordt gekeken – de hand in eigen boezem steken – vinden wij een positieve opening en een randvoorwaarde om aan een meer doelmatige samenwerking te werken.

Enkele quotes ter illustratie:

- “De coalitie gunt de oppositie weinig ruimte.”
- “Wethouders zijn verrast door de sentimenten die bij raadsleden leven, en raadsleden zijn verrast door de antwoorden van wethouders.”
- “Je weet weinig van elkaar.”
- “Het is te veel gewoonte, de karavaan trekt door naar het volgende thema, zonder écht goede debatten waar we voor De Bilt iets goeds doen.”
- “Afstand zit in het DNA van deze organisatie.”
- “De ambtelijke organisatie werkt primair/alleen voor het college.”
- “De raad wordt niet gezien als het hoogste orgaan.”
- Raadsleden: “Een tekort van 90 miljoen dat geeft als raadslid toch wel te denken. We zijn niet zo goed in keuzes maken en knopen doorhakken. Als raad hebben we een amateuristische inslag. Als raad fungeren we vanaf een eilandje (met name richting ambtenaren) dat zou effectiever kunnen door zelf van ons eilandje af te stappen. We laten het zelf gebeuren dat we eerst een halfuur vergaderen over het vaststellen van de agenda”.
- College: “We gaan er zelf in mee dat we al die detailvragen beantwoorden in de raad die niet bij besturen als wethouder passen. En daar belasten we dan op onze beurt weer het ambtelijk apparaat mee”.
- Directie: “Sommige stukken die we naar college en raad sturen kunnen echt beter”.

3.4 ONDUIDELIJKE INVULLING VAN ROLLEN

Rode draad 3:

- Er is onduidelijkheid over de invulling van rollen:
 - Rollen worden verschillend ingevuld.
 - Er zijn verschillende verwachtingen van rollen en taken.

Toelichting

De derde rode draad uit het onderzoek is dat er verschillend wordt gedacht en gesproken over de invulling van rollen. De rollen van raad-college-griffie-ambtelijk apparaat hoeven niet onduidelijk te zijn, ze staan helder beschreven in wet- en (lokale) regelgeving. Ook de mandaten en andere regelingen voor het functioneren van college en raad in het duale bestel zijn in De Bilt helder. Waarom is er dan toch onduidelijkheid? De onduidelijkheid komt voort uit verschillend denken over hoe een rol ingevuld zou moeten worden. Daarnaast worden rollen ook enigszins anders ingevuld en dat versterkt het verschillend denken over hoe een rol moet worden ingevuld.

Waar blijkt dit uit?

Het verschil in rolopvatting komt vooral doordat er beelden zijn over hoe de ander zijn of haar rol moet invullen. Er is een sterk oordeel over hoe de ander zijn of haar rol in zou moeten vullen. Het eigen beeld daarover wordt als waarheid gezien. Er is nauwelijks ruimte voor eigenheid in de uitvoering van taken.

Hierna volgen enkele voorbeelden van verschillen in beelden over de taak en rol van een ander. Hierbij speelt tevens weer dat tegenstellingen en verschillen worden opgezocht.

- Er wordt verschillend gedacht over de invulling van de volksvertegenwoordigende, controlerende en kaderstellende rol van raadsleden. Raadsleden leggen hierin andere accenten en vervolgens vindt men onderling iets van de ander.
- Er wordt verschillend gedacht over wat een wethouder zelf moet weten/kunnen, bestuurlijke hoofdlijnen en/of uitvoerende details.
- Er wordt verschillend gedacht over de rol van voorzitter. Aan de ene kant wijzen raadsleden elkaar voortdurend terecht op ordepunten, dat zou voorbehouden moeten zijn aan de voorzitter. Aan de andere kant spreekt men elkaar ook te weinig aan op een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een goede vergadering. Het gaat meer over regels, dan over

‘de bedoeling’. Het gaat meer over rechtmatigheid: ik mag dat, dus ik doe het, dan over doelmatigheid en samen De Bilt besturen.

- De Griffie wordt in het algemeen positief beschreven. Enkele raadsleden geven aan dat de Griffie wel soms krampachtig is in het bewaken van het contact tussen ambtenaren en raadsleden.

Ten tweede ontstaat er onduidelijkheid doordat iemand zich aanpast aan de vraag van de ander om in die vraag te voorzien. Dit is echter een individuele aanpassing, die vervolgens tot onderlinge verschillen leidt. Van de ene voorzitter mag iets wel of niet, de ander doet het anders. De ene wethouder beantwoordt bepaalde vragen wel, de ander niet. Dat leidt tot onduidelijkheden over rollen en taakopvatting.

Enkele quotes ter illustratie:

- “Volksvertegenwoordigende rol wordt soms heel nauw opgevat in de vorm van belangenbehartiging (1 op 1) en niet brede ‘volks’vertegenwoordiging.”
- “Voor wat betreft de controlerende taak. Er is geen consensus over wat er dan gecontroleerd moet worden, en wie waarvan is om te worden gecontroleerd.”
- “Als raad kijken we te weinig op een hoger abstractieniveau, we zouden meer kaderstellend moeten zijn.”
- “Raadsleden vragen om heel veel details op uitvoeringsniveau. Stellen vaak hoe vragen. De bestuurlijke kant van het tactische en strategische ‘waarom en welke keuzes maken’ ontbreekt vaak.”
- “Als we de regels eerlijker toepassen maken we de vergadering hoffelijker en leuker. Elke vergadering loopt anders, omdat er elke vergadering over de regels wordt onderhandeld. Dat werkt oneerlijkheid in de hand.”
- “De voorzitters mogen scherper zijn om onheus taalgebruik. Daar mogen we elkaar op aanspreken, maar er moet, zo nodig, door de voorzitter worden ingegrepen. Bij iedereen die over de schreef gaat.”
- Collegeleden: “Er wordt van mij verwacht dat ik een soort super ambtenaar ben, die alle details kent.” Waarbij collegeleden verschillend reageren: “Je wilt het toch goed doen, dus daar ga ik toch in mee.” En een ander collegelid: “Dat is niet mijn rol”. Raadsleden: “Sommige collegeleden zijn heel open, sommige hebben de neiging om af te schuiven naar ambtenaren, dat maakt de controlerende rol lastig”.
- Raadsleden: “ambtenaren werken teveel vanuit de gedachte dat ze alleen voor het college werken. De raad is meer dan alleen het college (/de collegepartijen).”
- Diverse geïnterviewden: “Ambtenaren zitten niet meer bij commissies om een toelichting te geven, dat is jammer omdat dit het meteen politieker maakt en wethouders in een andere positie/rol plaatst. Ook mis je daardoor de connectie met de raad of vice versa; wat daar leeft”.
- “Griffie vindt dat het contact tussen ambtenaren en raadsleden via hen moet lopen. Dat is wel erg overdreven. Is in de praktijk ook niet altijd zo.”

3.5 OPLOSSINGEN IN REGELS, WEINIG IN HET GOEDE GESPREK

Rode draad 4:

- De regelreflex: voor elk probleem een nieuwe regel:
 - Het echte gesprek over het achterliggende probleem wordt nauwelijks gevoerd.

Toelichting

De vierde rode draad uit het onderzoek is: de regelreflex. We hebben weinig gehoord en gezien van een echt gesprek voeren over belangen en nieuwsgierigheid naar de motieven van een ander. Als iets niet lekker loopt dan wordt de oplossing gezocht in nieuwe of aangepaste regels in plaats van het oplossen van de ongewenste dynamiek door de oorzaken van die dynamiek te verkennen en op te lossen.

Er is bij de betrokkenen wel brede consensus over het feit dat extra regels niet de oplossing zijn voor een effectievere samenwerking. Het gaat om gedrag en het gebruik van de regels. Echter een aanspreekcultuur met het goede gesprek over het elkaar gezamenlijk houden aan de regels, oftewel het handelen binnen kaders, ontbreekt. Ter toelichting: met ‘het houden aan de regels’ bedoelen we niet het absolute recht om een regel te mogen inzetten (rechtmatigheid), maar bedoelen we handelen ‘naar de geest’ of ‘de bedoeling’ van kaders en regels (doelmatigheid).

De sterke neiging bestaat om bij handelen buiten de bedoeling, de regels aan te scherpen en niet de bedoeling te bespreken.

Waar blijkt dit uit?

Raadsleden klagen en aanklagen onderling over het opzoeken van de randen van de regels. Als antwoord daarop komt er in De Bilt eerder een nieuwe of aangepaste regel, dan dat het gesprek aangegaan wordt over de bedoeling en achterliggende redenen overwegingen en oorzaken van de regels en kaders wordt niet gevoerd.

- Voorbeeld: drempelwaarde voor moties
 - *Situatie*: Er worden veel moties ingediend die veel discussietijd kosten en lang niet altijd worden aangenomen en men vindt dit niet bijdragen aan een efficiënt en effectief verloop van de vergadering. Er is een lange, deels uit vorige periode, niet meer reëel te verwerken lijst van ‘moties en toezeggingen’ waar het college invulling aan moet geven.
 - *Oplossing*: De regels worden aangepast. Er wordt een hogere drempelwaarde geïntroduceerd voor het indienen van een motie vanuit de gedachtegang dat dan vooraf meer consensus over de motie is.
 - *Het niet gevoerde gesprek*: Er wordt voorbijgegaan aan het gesprek over: de doelmatigheid van het indienen van moties. Waarom worden er veel moties ingediend? Wie of welke thema’s worden onvoldoende gehoord en gezien? Kan daar het gesprek over worden gevoerd? Welke ruimte wordt elkaar gegund?

Een ander voorbeeld van de regelreflex en het ontbrekende gesprek zijn de technische vragen.

- Voorbeeld: beantwoording van technische vragen
 - *Situatie*: Men is ontevreden over de beantwoording van technische vragen door de raad aan het ambtelijk apparaat. Het ambtelijk apparaat vindt de hoeveelheid vragen onevenredig groot en teveel beslag leggen op hun tijd. De vragen zijn niet altijd zuiver technisch; de grenzen richting het politiek worden opgezocht. De raad vindt dat hun vragen onvoldoende worden beantwoord en als de vragen van fracties komen die veel vragen stellen, dan lijkt de kwaliteit nog meer te dalen.
 - *Oplossing*: Er wordt een nieuwe regel bedacht; de vragen worden anoniem doorgestuurd door de griffie naar het ambtelijk apparaat, zodat er geen onderscheid kan worden gemaakt naar: wie stelt deze vraag? Neveneffecten: extra werk voor de griffie, meer vragen voor en door ambtelijk apparaat en raadsleden, omdat vragen en antwoorden niet in één keer aan alle raadsleden een helder beeld geven en er mondeling geen toelichting kan worden gevraagd aan het raadslid.
 - *Het niet gevoerde gesprek*: Er wordt voorbijgegaan aan het gesprek over: wat zijn goede technische vragen, wat zijn helpende, heldere antwoorden, waarom stelt een fractie veel vragen, is het vragen beantwoorden een doelmatige tijdsbesteding van het ambtelijk apparaat, zijn er ook andere oplossingen in de informatiestroom denkbaar en wie moet op welk niet helpend gedrag worden aangesproken.

Enkele quotes ter illustratie:

- “Moties indienen hoort erbij, het maakt niet uit of ik voor of tegen ben, ik stem altijd mee om een motie op voorhand mogelijk te maken. Los van of ik ervoor of ertegen ben.”
- “Het kost veel tijd om vragen te anonimiseren en dan het antwoord weer terug te geven aan de juiste steller.”
- “Het is moeilijker een vraag helemaal te begrijpen als je niet even met de steller kunt bellen of mailen of je de vraag goed begrepen hebt.”
- “Ik moet soms een vraag meerdere keren stellen, omdat het antwoord niet is wat ik bedoel te vragen.”
- “Niet duidelijk is hoe er vervolgens met de regels wordt omgegaan. Wat wel en niet mag en kan lijkt in elke vergadering weer anders te zijn.”
- “Er wordt hier altijd weer iets nieuws verzonnen, qua regels.”

3.6 DE CONTEXT WAARIN SAMENWERKING PLAATSVINDT

Gedurende ons onderzoek benoemden betrokkenen vaak de context van de gemeente De Bilt. Wij constateren dat er sprake is van enkele complicerende factoren voor een goede samenwerking tussen raad, college en ambtelijke organisatie. In deze context is De Bilt niet uniek, wij herkennen deze thema’s ook bij andere gemeenten. De context is een gegeven. Het is dan ook niet de verwachting dat hierbinnen (eenvoudige of snelle) oplossingen liggen om efficiënter samen te werken. Het zijn eerder aspecten die het belang van een goede samenwerking benadrukken. In het onderzoek nemen we deze context als een gegeven. Het is niet te zien als een excuus voor moeilijk samenwerken. De adviezen richten zich op de beïnvloedbare factoren van de samenwerking. Omdat ze zo nadrukkelijk genoemd werden in de gesprekken willen wij ze hier kort benoemen.

- 1 De gemeenteraad is versplinterd en bestaat uit 12 fracties en 27 raadsleden. Raadsleden benoemen dat het door de hoeveelheid fracties lastiger is om: een brede consensus te bereiken, spreektijd te verdelen en elkaar iets te gunnen. De samenwerkingstaart van De Bilt moet over 12 fracties worden verdeeld.
- 2 De druk op de begroting. De Bilt heeft financiële tekorten. Er is weinig te investeren en de raad moet moeilijke en soms pijnlijke keuzes maken bij de begroting. Nu er weinig geld is om de politieke ambities van raadsleden te verwezenlijken blijkt de samenwerkingstaart van De Bilt ook op dit punt aan de kleine kant.
- 3 Druk op de ambtelijke organisatie. Naast de financiële druk die ook invloed heeft op de ambtelijke organisatie zijn er twee extra factoren benoemd: de vele wisselingen in de organisatie en de vernieuwde organisatie-indeling.
 - Veel wisselingen. Raadslid: “door de vele wisselingen ontbreekt het historisch besef”. En: “De grootte van De Bilt maakt dat er ook een zekere, snellere doorstroom is, wil of kun je meer, dan kan De Bilt te klein voor je zijn om verder te komen. Medewerkers blijven niet meer altijd ‘40 jaar bij de baas’ en de arbeidsmarkt is goed op dit moment, dus men kan makkelijker wisselen van werk.”
 - De vernieuwde organisatie indeling ten behoeve van flexibeler werken kost tijd om deze vernieuwingen effectief te maken. Alhoewel de bedoeling verlies je ook een tijdje routine. De kosten gaan voor de baten uit. Daar is niet altijd tijd en rekening mee gehouden.

4. Vooruitblik – Gewenste samenwerking

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk geven we per hoofdbevinding adviezen over oplossingsrichtingen langs twee thema's:

- A. Systematiek: dit zijn technische verbetervoorstellen. Zonder in de regelreflex te schieten zijn er van onze kant adviezen om het systeem van samenwerking en het besluitvormingsproces beter te laten functioneren. Systeemadviezen gaan over de bovenstroom; dat wat je concreet ziet en ingericht hebt. Een deel van deze adviezen betreft het terugdraaien van eerdere maatregelen, omdat ze in de praktijk niet helpend blijken te zijn voor een goede samenwerking en een goed besluitvormingsproces.
- B. Dynamiek: dit gaat over verbetervoorstellen die gaan over gedrag en gedragingen. Dit hebben wij eerder de onderstroom genoemd, dat wat je niet 1-2-3 kunt vastpakken, cultuur, zoals de dingen gaan. Voor ander, nieuw gedrag geven we adviezen over: Hoe ziet dat andere gedrag eruit? Waar kan ik beter mee stoppen, mee doorgaan of mee van start gaan? En wat is daarvoor nodig?

We beschrijven de adviezen in de volgende paragrafen. Alvorens dit te doen gaan we echter in op het psychologische principe van de selffulfilling prophecy: de zichzelf vervullende voorspelling, zoals we al bij de hoofdconclusies benoemden.

Start advies: trap niet in de valkuil van de selffulfilling prophecy

We hebben geconstateerd dat er wordt gezien dat de samenwerking en het besluitvormingsproces beter kan. Ook hebben we gezien dat er een breed gedragen bereidheid is om te veranderen. Velen merken op dat het van kwaad tot erger wordt of dat het al jaren niet soepel loopt en dat het echt tijd is het anders te gaan doen. We hebben dat samengevat met: er is een wil om te veranderen. Bij een meerderheid zijn er echter ook zorgen of het wel gaat lukken, dat veranderen. Wij constateren dat de lage verwachting dat het gaat lukken een belemmering op zich is die alle verandering klemzet. Mede omdat er een verwachting bestaat dat de ander moet (beginnen met) veranderen, waarna iemand zelf ook ander gedrag kan gaan vertonen. Dit zijn niet helpende en belemmerende overtuigingen. De combinatie van deze twee overtuigingen: de ander moet beginnen en het zal wel niet lukken leiden tot de: selffulfilling prophecy ofwel de zichzelf vervullende voorspelling.

De foutieve overtuigingen zijn:

- *Ik kan geen ander gedrag vertonen als de ander niet gaat veranderen in zijn of haar gedrag.*
Dit klopt niet omdat je zelf ergens mee kunt beginnen of stoppen. Daar heb je de ander niet voor nodig. (voorbeelden: zelf doorvragen en geïnteresseerd zijn in de ander, zelfs als de ander dat niet in jou lijkt te zijn; niet meegaan in een vraag of een beroep op je als dat niet bij jouw taak hoort om deze te beantwoorden of uit te voeren).
- *Het zal de ander wel niet lukken om te veranderen.*
Dit klopt niet, omdat je dit niet vooraf kunt weten.
Vervolgens verandert er niets. Niemand begint met nieuw gedrag (want dat moet de ander eerst doen) en het oordeel luidt vervolgens: zie je wel, het lukt de ander niet om te veranderen. Zie hier de selffulfilling prophecy.

De zichzelf vervullende voorspelling neemt de ruimte voor verandering in De Bilt in beslag. Dit principe van de zichzelf vervullende voorspelling is een onderliggend patroon dat op verschillende manieren in de bevindingen terugkeert. Deze schijnbare juistheid van de voorspelling houdt een foute voorstelling van zaken in stand. De voorspeller zal namelijk datgene wat uiteindelijk gebeurt aanvoeren als bewijs dat hij van begin af aan gelijk had. Als je denkt dat iemand louter uit politiek gewin handelt en het alleen voor de politieke Bühne en zetelwinst doet, dan is dát wat je ziet.

Ons advies start daarom met:

Trap niet in de valkuil van selffulfilling prophecy. Dit kun je doen door: niet vooringenomen te zijn, je oordeel uit te stellen, geïnteresseerd te zijn in de ander, vragen te stellen en door te vragen. Dan ontstaat er ruimte voor een efficiëntere en effectievere samenwerking vanuit een beter ingericht systeem en proces en met nieuw gedrag en nieuwe gedragingen.

De andere verbetervoorstellen gaan (beter) werken als de dynamiek van deze valkuil wordt vermeden. Hierbij is het niet nodig dat iedereen vanaf het begin voor de volle 100% meedoet; wel dat meerdere mensen elkaar steunen en samen beginnen aan het anders doen. Zij kunnen een leidende coalitie vormen (niet te verwarren met oppositie - coalitie), een groepje voortrekkers die er samen voor gaat.

De oplossingsrichtingen zijn gebaseerd op en voortgekomen uit de interviews en het documentenonderzoek. Ze zijn haalbaar. Het doorbreken van (gedrags-)patronen vraagt wel herhaaldelijke aandacht en geduld, het zal niet in één keer anders gaan. Met kleine stapjes, vallen en opstaan. Heel veel kleine gedragsveranderingen kunnen zich vervolgens wel opstapelen tot een nieuwe cultuur en andere manier van samenwerken.

In de bijlage staan enkele theoretische handvaten om het échte gesprek te voeren en om niet helpende patronen te leren herkennen.

4.2 HET INHOUDELIJK DEBAT OVER DE MAATSCHAPPELIJKE VRAAGSTUKKEN IN DE BILT VOERT DE BOVENTOON

Rode draad 1

Van: politieke profilering voert de boventoon.

Naar: het inhoudelijke debat over de maatschappelijke vraagstukken in De Bilt voert de boventoon.

Systeem

Om het inhoudelijke debat over de maatschappelijke vraagstukken in De Bilt de boventoon te laten voeren hebben we twee adviezen voor aanpassing in het systeem:

- ✓ Sta ambtelijke ondersteuning bij commissievergaderingen (weer) toe, waarbij ambtelijk technische vragen mogen worden beantwoord of een toelichting mag worden geven.
- ✓ Voeg aan de jaarkalender technische raads(commissie)sessie toe. In het bijzonder op grote en/of complexe thema's. Bespreek in het presidium welke thema's een brede voorbereiding behoeven.

NB -> Zie ook paragraaf 4.4

De commissievergadering lijkt zijn rol als voorbereiding op de raad verloren te hebben. Ten behoeve van het terugbrengen in het systeem van de fase beeldvorming¹ en het uitstellen van de meer politieke fase van oordeelsvorming worden deze voorstellen gedaan, die moeten bijdragen aan het uitstellen van politieke profilering en bevorderen dat er meer over de inhoud wordt gesproken. Het doel van deze adviezen is dan ook: bijdragen aan een betere informatievoorziening en betere voorbereiding van besluitvorming. Eerst allemaal op gelijke vlieghoogte komen en op basis van informatie, niet op basis van meningen, een beeld vormen. Dan kan daarna oordeelsvorming en het politieke debat worden gevoerd om daarna tot besluitvorming over te gaan.

Dynamiek

Om het inhoudelijke debat over de maatschappelijke vraagstukken in De Bilt de boventoon te laten voeren hebben we één advies voor aanpassing in de dynamiek:

- ✓ Maak meer/beter onderscheid in agendapunten die een breder debat in de raad verdienen en agendapunten die in de commissie afgedaan kunnen worden en simpelweg goede en snelle besluitvorming vragen. Durf te kiezen en te besluiten.

Zoals eerder benoemd lijkt de commissievergadering zijn rol als voorbereiding op de raad verloren te hebben. Dit zien we terug in het lage aantal hamerstukken in de raad. De efficiëntie van het vergadersysteem kan worden vergroot door de voorbereidende rol van de commissie nieuw elan te geven. Dit is dan (meetbaar) terug te zien in een toename van het aantal hamerstukken in de raad.

De volgende gedragselementen gaan helpen om een nieuwe dynamiek met elkaar vorm te geven:

Stoppen met:

- Na de informatieronde (voldoende beeldvorming verzameld) om politieke redenen de kaarten op de borst houden en niet het debat willen voeren in de commissie of een standpunt innemen in de commissie.
- Informatie en meningen blijven vergaren en besluitvorming uitstellen, vertragen. Meer informatie vragen lijkt hier een teken van de ander (bijvoorbeeld het college) niet vertrouwen. Spreek uit waar je je zorgen over maakt, maar blijf niet vertragen.
- Alsnog hamerstukken (weer) op de agenda zetten van de raad.

Doorgaan met:

- De huidige indeling van commissie- en raadsvergaderingen. Er is geen toegevoegde waarde van een ander type vergadersysteem, vergaderopzet.

Starten met:

- Meer onderscheid maken in de commissie tussen bespreekstukken en hamerstukken voor de raad.

¹ Vanuit BOB-model voor goed vergaderen: beeldvorming; oordeelsvorming, besluitvorming. Dit model helpt om de kwaliteit van de besluitvorming te vergroten en het zorgt voor meer draagvlak. Zoveel mogelijk gezichtspunten worden meegenomen in het besluit. Het geeft een heldere structuur. Door dit te volgen verklein je de kans in veel voorkomende valkuilen te stappen. Bijvoorbeeld te snel beslissen op basis van onvolledige informatie of vastlopen in discussies en machtspeletjes. Zie de bijlage voor een korte uitleg van het BOB vergader model.

- Meer besluiten nemen op bestuurlijke hoofdlijnen, de gewenste richting aangeven en de uitwerking aan het ambtelijk apparaat en college laten (binnen de gegeven kaders).

Het voordeel van een beter onderscheid in de raadsvergadering tussen bespreek- en hamerstukken is dat er meer tijd is om het debat te voeren over wat écht wezenlijk om een raadsbreed debat vraagt. Dit draagt tevens in positieve zin bij aan een de algemene beeldvorming over de politiek.

De adviezen in deze paragraaf lijken elkaar mogelijkwerwijs tegen te spreken. Tegenstelde adviezen zijn uiteraard niet de bedoeling. Ter verduidelijking. We adviseren ten eerste om de commissievergadering beter te benutten om goed informatie te verzamelen, een beeld te vormen. Vervolgens adviseren we om daarna via oordeelsvorming meer aan besluitvorming te doen in de commissievergadering, zodat er in de raadsvergadering tijd en ruimte is om het debat te voeren op die thema's die dat echt nodig hebben.

4.3 ER IS EEN COLLECTIEVE OPGAVE OM DE BILT TE BESTUREN

Rode draad 2

Van: Er wordt veel gedacht en gesproken in tegenstellingen: wij – zij.

Naar: er is een collectieve opgave om De Bilt te besturen.

Systematiek

Om te werken aan een collectieve opgave om De Bilt te besturen hebben we het volgende advies voor aanpassing in het systeem:

- ✓ Schoon de lijst 'moties en toezeggingen' op. Het college bereidt dit voorstel voor met een brede blik, die recht doet aan wat De Bilt nodig heeft en wat realistisch kan worden opgepakt de resterende raadsperiode. De raad denkt actief mee en toont besluitvaardigheid. Hierdoor wordt er een nieuwe gezamenlijke start gemaakt.
- ✓ Overweeg een raadsbreed akkoord: wat staat er écht op de agenda voor de resterende periode? Wat willen jullie bereikt hebben? Op inhoud.

De lijst met 'moties en toezeggingen' is momenteel te lang en is hierdoor onoverzichtelijk en niet meer realistisch geworden. Het opschonen van de lijst kan de samenwerking van raad en college bevorderen en een moment zijn om een nieuwe frisse gezamenlijke start te creëren; hier staan en gaan wij voor. Blijf bij deze opschoning weg van wij-zij. Geen wij – zij college-raad; geen wij – zij oppositie-coalitie. Wat wordt de resterende raadsperiode opgepakt?

Het opschonen van de lijst 'moties en toezeggingen' heeft het voordeel dat er een reëel overzicht ontstaat van die toezeggingen waaraan vanaf nu wordt gewerkt (met intrekking/verwerping van alle andere).

Een raadsbreed akkoord kan een middel zijn om op een thema's vanuit een gedeeld gezamenlijk belang bij te dragen aan de toekomst van De Bilt.

Dynamiek

Om te werken aan een collectieve opgave om De Bilt te besturen hebben we de volgende adviezen voor aanpassing in de dynamiek:

- ✓ Schoon de lijst 'moties en toezeggingen' op.
- ✓ Wij – zij in een nieuw perspectief.

Het opschonen van de lijst is niet alleen een technische handeling. Het geeft een mooie casus om:

- Prioriteiten te stellen: waar zetten we écht de schouders onder in gezamenlijkheid.
- Het uitspreken van heldere verwachtingen naar elkaar.
- Er vervolgens samen vanuit een frisse start verantwoordelijk voor zijn dat de lijst niet opnieuw gaat uitdijen.

Wij en zij bestaat, want natuurlijk zijn er verschillen tussen college en raad, tussen oppositie en coalitie en tussen politieke partijen onderling. Politieke partijen zijn gebouwd op verschillende waarden en voorkeuren en zijn daardoor per definitie verschillend. In dit pluriforme politieke landschap heeft Nederland met trots leren polderen; geleerd om er samen uit te komen en verder te komen. Wat we in De Bilt zien is dat wij-zij te ver uit elkaar zijn komen te staan waardoor bruggen slaan en bouwen wordt bemoeilijkt. We zien dat er vooral veel óver elkaar wordt gepraat en minder mét elkaar. Als we praten over samen en samenwerking dan beogen we niet te adviseren aan De Bilt om er samen één eenheidssoep van te maken. Onze

adviezen zijn gericht op herstel van het vermogen om bruggen te bouwen tussen politieke voorkeuren en vandaaruit stappen te zetten waar De Bilt beter van wordt.

De volgende gedragselementen gaan helpen om een nieuw perspectief op wij-zij met elkaar vorm te geven:

Stoppen met:

- Andermans intenties wantrouwen. Er zijn veel beelden óver de ander. Ga er eens vanuit dat de ander iets niet doet met opzet of om de ander in de weg te zitten; wat als de ander het met de beste intenties goed bedoelt? Stel je eigen mening/oordeel uit.

Doorgaan met:

- De gesprekken opgestart door de burgemeester (onder begeleiding van Jasper Loots) om samen de mores van de raad te bespreken. Er met elkaar over in gesprek blijven is belangrijk.

Starten met:

- Op zoek gaan naar hoe het wél kan, wat er wel kan, elkaar iets gunnen. Ook dat is politiek bedrijven.
- Respecteren dat een ander het wellicht anders doet, dan jijzelf zou doen.
- Pas ANNA toe: altijd nagaan, niet aannemen. Heb niet zomaar een oordeel over een ander. Vraag en vraag door.

4.4 ROLZUIVERHEID

Rode draad 3

Van: Er is onduidelijkheid over de invulling van rollen.

Naar: rolzuiverheid.

Systematiek

Om rolzuiverheid te bevorderen hebben we drie adviezen voor aanpassing in het systeem:

- ✓ Sta ambtelijke ondersteuning bij commissievergaderingen (weer) toe.
- ✓ Voeg aan de jaarkalender technische raads(commissie)sessie toe. In het bijzonder op grote en/of complexe thema's. Bespreek in het presidium welke thema's een brede voorbereiding behoeven.

NB -> zie ook paragraaf 4.2

- Deel een technische memo (op basis van bijvoorbeeld VNG stukken, wet- en regelgeving, lokale regels) over de bedoeling van taken en rollen van raad, commissie, college, ambtelijk apparaat. Deze memo is daarna ook bruikbaar voor nieuwe raadsleden, ambtenaren etc. Gebruik het document als basiskennis om aan te refereren.

Door het ontbreken van ambtelijke ondersteuning wordt het college in een rol geduwd die om meer feitenkennis vraagt dan vanuit de bestuurlijke rol nodig zou zijn. Een extra technische sessie maakt dat raadsleden meer tijd krijgen om hun beeld te vormen in een setting die daar ook duidelijk voor bedoeld is. Voor technische sessies zijn allerlei vormen denkbaar van een informatiemarkt tot een lezingenavond door deskundigen. Bespreek in het presidium welke thema's een brede voorbereiding behoeven en welke vorm hierbij passend is. Het verdient aanbeveling om vooraf in de jaarkalender alvast momenten te plannen hiervoor. Dit is eenvoudiger dan later invoegen.

De onduidelijkheid over de invulling van de verschillende rollen behoeft geen nieuwe regels; mogelijkerwijs wel nieuwe aandacht, zodat iedereen weer eenzelfde set aan afspraken voor ogen heeft.

Dynamiek

Om rolzuiverheid te bevorderen hebben we het volgende advies voor aanpassing in de dynamiek:

- ✓ De taken en verantwoordelijkheden van de diverse rollen, raad-college-griffie-ambtelijk apparaat, liggen vast. Gebruik ze, zoals bedoeld en accepteer dat iedereen het op zijn of haar eigen manier doet.

Dat iemand het anders doet, dan jezelf zou doen, wil nog niet zeggen dat de ander het fout doet. Accentverschillen zijn iets anders dan een rol niet goed invullen. Bij het niet goed invullen van de rol gaat het om meer of minder doen dan de bedoeling is naar de aard van de rol. Bij gedrag en gedragingen rond rolzuiverheid spelen beide elementen:

- Accepteren dat de ander het anders doet.
- Zelf bij de eigen rol blijven: niet op de stoel van de ander gaan zitten of taakelementen laten liggen.

De volgende gedragselementen gaan helpen om een nieuwe dynamiek met elkaar vorm te geven rond rolzuiverheid:

Stoppen met:

- Het oplossen voor een ander. Blijf trouw aan de eigen rol en ga niet meer doen om aan de behoefte van de ander te voldoen, omdat deze dit vraagt of omdat je ziet dat de ander het niet doet. Vanuit de theorie van de dramadriehoek²: ga niet redden door het wel even voor een ander te doen. Voorbeeld: raadsleden helpen bij het indienen van een amendement. Wel hen iets leren; niet het voor hen blijven doen. Blijf bij je eigen rol. Neem de rol van een ander niet in. Ander voorbeeld: meegaan in het beroep dat een ander op je doet terwijl dat eigenlijk niet jouw taak is uit loyaliteit of omdat er anders iets mis gaat in De Bilt.

Doorgaan met:

- De eigen rol.

Starten met:

- Elkaars rollen en verantwoordelijkheden respecteren. Ook als de ander het op een andere manier doet, dan jij zou doen en/of andere accenten legt.
- Lef tonen en op je handen zitten. Laat je niet verleiden om in de rol van een ander te stappen als die daarom vraagt of als de anders iets laat liggen.
- Uitspreken van verwachtingen, in gesprek met de persoon zelf. Niet óver de persoon.

4.5 HET 'GOEDE GESPREK' IS DE STANDAARD

Rode draad 4

Van: De regelreflex: voor elk probleem een nieuwe regel.

Naar: het 'goede gesprek' is de standaard.

Systematiek

Om het 'goede gesprek' standaard te laten worden hebben we twee adviezen voor aanpassing in het systeem:

- ✓ Technische vragen gaan niet langer geanonimiseerd van griffie naar het ambtelijk apparaat. Technische vragen en de antwoorden zijn transparant toegankelijk voor de gehele raad, het college en het ambtelijk apparaat.
- ✓ Monitoring aantal en soort vragen (thema's) en rapporteer elk jaar (of half jaar) op doelmatigheid.

Het anonimiseren van technische vragen heeft niet het doel gediend waarvoor de regel in het leven was geroepen. De bedoeling was betere en meer volledige beantwoording van technische raadvragen door het ambtelijk apparaat. In de praktijk brengt het onevenredig veel werk met zich mee voor de griffie en is het voor ambtenaren moeilijk om een verduidelijkende vraag over de vraag te stellen, waardoor het eerder moeilijker wordt om in één keer volledig te antwoorden.

Het stoppen met anonimiseren heeft de volgende voordelen:

- Efficiënter voor de griffie.
- Makkelijker om nog een extra vraag te stellen voor een ambtenaar als iets toch niet helemaal duidelijk is aan de vraag en voor het raadslid om de strekking van de vraag toe te lichten. Meer kans op in één keer duidelijk antwoord op het gevraagde, minder misinterpretatie (over en weer).

Het stellen van technische vragen is een recht. De tijdsbesteding om de vragen te beantwoorden vraagt de nodige tijd van griffie en ambtelijk apparaat. Als er veel vragen zijn verliest dit middel mogelijk naar aanleiding van doelmatigheid of is het in ieder geval goed om te bespreken of dit een doelmatige inzet is van het ambtelijk apparaat.

Monitoring aantal en soort vragen (thema's):

- Griffie en directie rapporten gezamenlijk over de vragen, inclusief tijdsbesteding ambtelijk apparaat aan de raad.
- Bespreken per (half?) jaar of de meeste gestelde technische vragen hun doel dienen of dat andere acties nodig zijn (bijvoorbeeld t.a.v. informatievoorziening elders in de organisatie). Vragen stellen is een rechtmatig instrument. Is het ook doelmatig?

² De dramadriehoek kent: redders, aanklager en klagers. Alle drie deze rollen lijken even 'handig', maar vergroten op termijn het probleem. Neem niet 1 van deze rollen in, maar blijf 'buiten' deze driehoek. Zie verder bijlage.

Dynamiek

Om het 'goede gesprek' standaard te laten worden hebben we de volgende adviezen voor aanpassing in de dynamiek:

- ✓ Technische vragen gaan niet langer geanonimiseerd van griffie naar het ambtelijk apparaat. Technische vragen en de antwoorden zijn transparant toegankelijk voor de gehele raad, het college en het ambtelijk apparaat.
- ✓ Monitoring aantal en soort vragen (thema's) en ga het gesprek aan als iets niet naar tevredenheid loopt.
- ✓ Geen nieuwe regels; wel nieuw gedrag.

Het stoppen met anonimiseren is niet alleen een technische handeling, een procesverbetering. Het draagt bij aan:

- Transparantie wat aansluit bij respect en vertrouwen. Twee waarden die veel zijn genoemd bij de startbijeenkomst.

Het vraagt ook om nieuwe gedragingen; om als iets niet lekker loopt niet in de regelreflex te schieten, maar om het gesprek aan te gaan:

- Basisproces: Griffie checkt of het ook echt technische vragen zijn en/of de vraag helder is en koppelt zo nodig terug aan raadsleden, zodat zij hun vraag goed (leren) formuleren. Directie (ambtelijk georganiseerd) checkt op kwaliteit beantwoording, zodat het ook echte antwoorden zijn en stuurt hierop (bij).
- Loopt het niet als gewenst? Wat is daarvan de oorzaak? Zijn er tussentijds acties nodig dan bespreken griffier, burgemeester en gemeentesecretaris dit. Veel vragen over één thema kan wijzen op een specifieke informatiebehoefte. Een bepaalde afdeling of ambtenaar kan vragen kwalitatief onvoldoende beantwoorden of zich niet aan termijn houden. Dan past het dit direct te bespreken met betrokken.

Geen nieuwe regels, wel nieuw gedrag

De volgende gedragselementen gaan helpen om niet in de regelreflex te schieten. Niet denken in nieuwe regels, maar in nieuw gedrag:

Stoppen met:

- Nieuwe (orde)regels maken als iets niet loopt zoals wenselijk is. Bijvoorbeeld hogere drempelwaarde indienen moties.
- Regels inzetten als recht. Dat je er recht op hebt, wil nog niet zeggen dat je het ook moet doen, er gebruik van moet maken.
- De randen van de regels opzoeken met als enige doel politieke profilering.
- Realiseer je dat gedrag gedrag in standhoudt. Als jij niet stopt met bijvoorbeeld detailvragen beantwoorden in de raad die buiten de orde zijn, dan stopt de vrager niet met vragen.

Doorgaan met:

- De huidige regels en kaders.
- Continu leren en verbeteren, bijvoorbeeld het blijven verbeteren van de kwaliteit van de college- en raadsstukken.

Starten met:

- Doelmatige toepassingen van de regels. Gebruik regels als richtsnoer. Gebruik regels doelmatig en spreek elkaar daarop aan.
- Interesse tonen in de zorgen en bedoeling van de ander. Voer niet het debat over of een regel wel of niet mag worden toegepast, maar voer het debat over waar iemand zich zorgen over maakt, wat iemand bespreekbaar wil maken, over de inhoud. En agendeer eventueel die inhoud op een ander moment als het op dat moment niet aan de orde is
- Voorzitters zijn empathisch streng.
- Gedrag is kopieerbaar. Laat dus gedrag zien waar je zelf graag meer van zou willen zien.

4.6 MEER ADVIEZEN OVER NIEUW GEDRAG

Iets zomaar anders gaan doen is zeker niet eenvoudig. Zelfs als je het met elkaar eens bent dat er iets te veranderen valt. We adviezen daarom ook:

- Bepaal met elkaar hoe je met elkaar omgaat (eventueel vast te leggen in een nieuwe of nieuw vast te stellen mores van de raad, de oude is van de vorige raadsperiode), wat gaat er goed en wat kan beter? Met andere woorden: blijf met elkaar in gesprek! Dat klinkt als een behoorlijke open deur, echter het is de enige route naar verandering. En in gesprek zijn is niet standpunten naar elkaar uitspreken, maar het is luisteren en geïnteresseerd zijn in de belangen van een ander.
- Creëer een nieuw vertrekpunt, een nieuwe start. Het verleden heeft zijn redenen gehad. Heb daar respect voor, maar blijf er niet in hangen. Waar wil je samen naar toe?

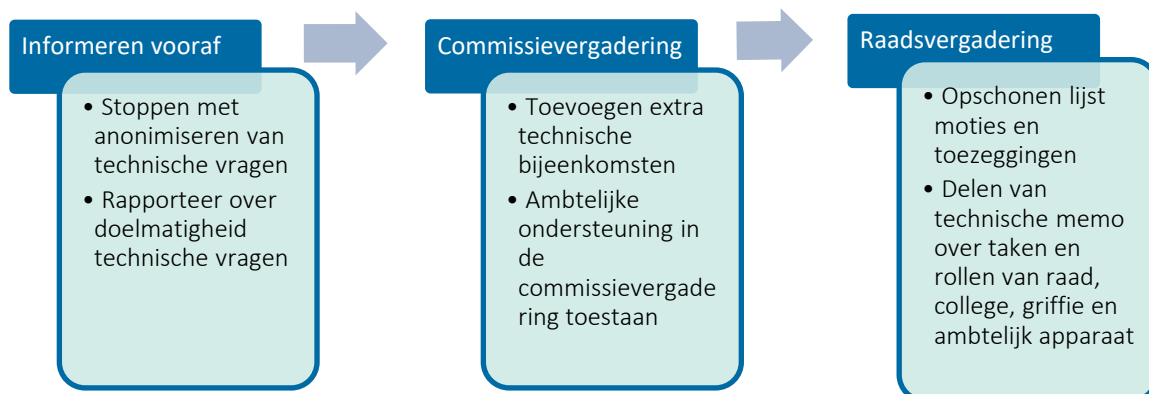
- Wacht niet op de verandering bij de ander, begin zelf met stoppen, doorgaan en gaan doen. (-> stap uit de dramadriehoek³); doorbreek de dynamiek. Zeg er eventueel hardop bij waarom je iets wel of niet doet, zodat de ander je kan begrijpen en volgen.
- Help elkaar positief. Veranderen gaat niet in 1x goed. Leer van elkaar en geef feedback. Niet om iedereen aan de regels te houden, maar om samen volgens 'de bedoeling' te werken. Stel samen nieuwe doelen, benoem wat er goed gaat, beter gaat.

Voor de begeleiding van de verandering in de gewenste richting adviseren we:

- Ga door met het traject vanuit het initiatief van de burgemeester voor een vertrouwelijk gesprek binnen de raad om het 'hoe doen we het' samen te bespreken.
- Bepaal welke adviezen je overneemt, maak daar een actieplan voor met een tijdlijn en stel een begeleidingsgroep samen die de voortgang van de adviezen monitort.
 - Doe dit als ambtenaren, griffie, college en raad samen met gezamenlijke- en groepsdoelen en acties.
 - Suggestie: werksessies en (team)coach(es) om te spiegelen op gedrag. Je bent je niet bewust van je eigen blinde vlek. Het helpt om hierop in een veilige setting op gewezen te worden en om gezamenlijke taal te ontwikkelen dit te doen. Deel wat moeilijk is en wat er in positieve zin is veranderd.
 - De begeleidingsgroep kijkt technisch naar voortgang. Geef de RKC hierin een rol als initiatiefnemer van het onderzoek en als onafhankelijk procesbewaker.
 - Daarnaast kan een groepje aan de slag als leidende coalitie die leuke samenwerkingsinitiatieven ontplooit (vanuit het actieplan). Een leidende coalitie (niet te verwarren met oppositie - coalitie) is een groepje dat het voortouw wil nemen. Meerdere mensen die elkaar steunen en samen beginnen aan het anders doen. Er zijn hierbij twee thema's:
 - Elkaar (ook) informeel beter leren kennen door bijvoorbeeld: borrel, raadsbezoek aan voorbeeldprojecten (binnen en buiten de eigen gemeente).
 - Vanuit inhoud en het werk nader tot elkaar komen door bijvoorbeeld: spreekuur voor raadsleden van wethouders (en niet alleen de burgemeester), informatiemarkt.

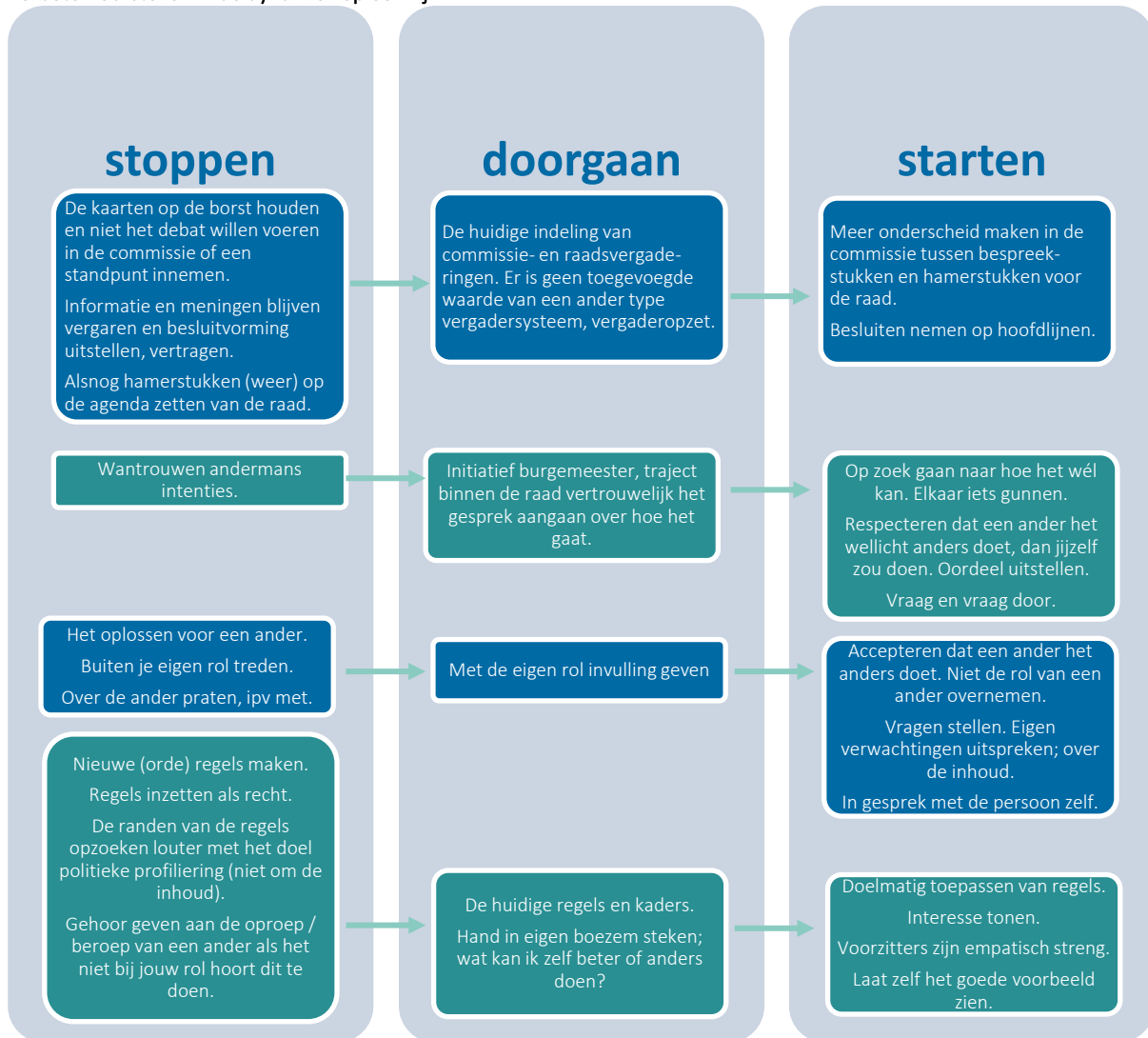
4.7 SAMENVATTING VAN DE VERBETERADVIEZEN

Verbetervoorstellen in het systeem op een rij:

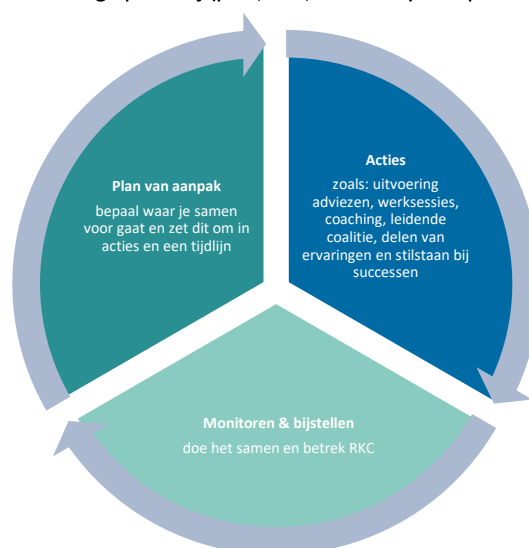


³ Zie bijlage

Verbetervoorstellen in de dynamiek op een rij:



Verbetervoorstellen voor een vervolg op een rij (plan, doe, check en plan opnieuw/bijstellen):



BIJLAGEN

Algemeen: alle genoemde theorieën zijn uitgebreid vindbaar op internet en in de literatuur. De beschrijvingen hierna zijn een eigen vrije samenvatting hiervan en dienen als achtergrond en/of een eerste introductie op de theorieën.

BOB-MODEL IN HET KORT

Hoe ziet de structuur van het BOB-model eruit? Er zijn drie fasen die je doorloopt. Elke fase is voor te stellen als een fuik, waar je wel verder kunt komen, maar niet terug kunt:



De fasen van de BOB:

- De eerste fase is de Beeldvorming. Het doel is zoveel mogelijk informatie te verzamelen om te komen tot een heldere probleemdefinitie. Wat weten we van het probleem en hebben we een gezamenlijk beeld?
- De tweede fase is die van de Oordeelsvorming. In deze fase ga je zoveel mogelijk verschillende oplossingen bedenken voor het probleem en criteria opstellen op basis waarvan je de verschillende oplossingen gaat beoordelen. Dus wat vinden we ervan?
- De derde fase is die van de Besluitvorming. Wat willen we? Hier gaat het om het kiezen van een oplossing op basis van de criteria opgesteld in fase twee. Je sluit af met de planning en uitvoering van je besluit.

De tijdsverdeling over de fasen is 40%, 40%, 20%. Met andere woorden, je investeert veel tijd in de beeldvorming en oordeelsvorming, om daarna snel het besluit te nemen. Doe je dit niet, dan is het gevaar dat je besluit niet gedragen wordt door alle partijen en dat niet het echte probleem is aangepakt. Je herkent dit door "kikkers". Mensen die met nieuwe informatie of ideeën komen, nadat het besluit al is genomen. Terugzwemmen in de fuik naar de vorige fase is dan niet mogelijk. Je moet dus met elkaar opnieuw beginnen.

Het BOB-model brengt structuur en overzicht, waardoor verrassingen voorkomen worden.

MEER OVER GEDRAG; TER ONDERSTEUNING VAN HET GOEDE GESPREK

Anders leren werken in het systeem en daarmee het ontstane normaal opnieuw uitvinden en brengen naar wat nu wenselijk en werkend is, dat gaat niet zomaar. Wij onderschrijven dat cultuur- en gedragsverandering niet makkelijk is en in kleine stapjes gaat. Wij hebben hierbij de selffulfilling prophecy benoemd en dat jijzelf kunt beginnen. Dit vraagt om reflectie op het eigen gedrag en van de ander. De onderstaande theorieën helpen om patronen te herkennen en te begrijpen en van daaruit anders te gaan handelen.

- Dramadriehoek: stop met redden, klagen en aanklagen; start met echt bijdragen.
- Theorie U en De gouden driehoek: voer het echte gesprek, luister, stel oordelen uit, ga de verbinding aan.

Het gaat voor hier te ver om deze drie theorieën uit te diepen. Ze zijn echter alle drie uitgebreid te vinden op het internet en beschreven in boeken. We noemen ze om dat ze helpend kunnen zijn in het échte gesprek gaan voeren. Je kunt je er zelf in verdiepen en/of door in een teamsessie of met behulp van een (team)coach enkele theorieën te leren gebruiken. Deze kunnen dan worden gebruikt om een gezamenlijke taal te ontwikkelen die helpt bij elkaar positief ondersteunen bij het doorbreken van patronen. “O. ik geloof dat ik nu alleen maar aan het aanklagen ben.” “Ik begrijp dat je zegt dat je geen voorstander bent, waarom eigenlijk niet?”

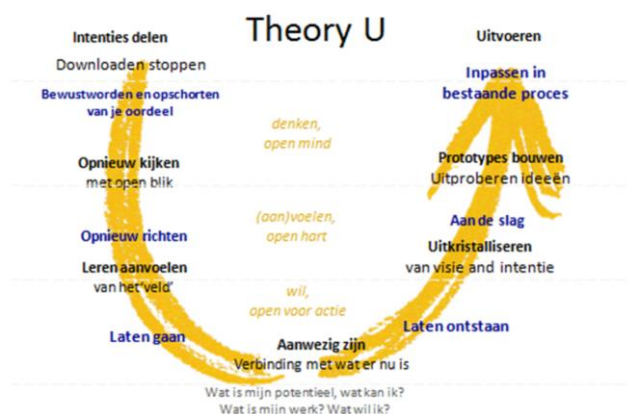
De gouden driehoek

Deel in het debat niet alleen de eigen standpunten met elkaar. Ga op zoek naar de belangen erachter bij de ander en zoek dan naar de gedeelde belangen. Standpunten gaan alleen over voor of tegen. Waarden en normen zitten veelal diep en



vormen iemands minder makkelijk te veranderen fundamenteel. Door te gaan praten over belangen, blijf je weg van de fundamentele normen en waarden (je kunt de ander niet veranderen) en praat je niet alleen tegen elkaar, maar mét elkaar. Vanuit belangen kun je elkaar beter begrijpen en oplossingen vinden om samen verder te komen. Je zit dan in: de gouden driehoek.

Om in gesprek te zijn met de ander is het vaak eerst nodig het eigen denken en oordelen even uit te zetten en opnieuw, fris, zonder oordeel te luisteren. Zie linksboven in: stop met downloaden en volg de stappen in de pijl naar uitvoeren en inpassen in het bestaande proces. We zijn vaak standpunten aan het delen in plaats van belangen en denken zonder het U-tje van standpunten delen te kunnen overspringen naar uitvoeren. Dat werkt zelden.



We hebben in De Bilt gezien dat er het beeld bestaat dat de ander moet veranderen en/of beginnen. Om de oplossing minder bij de ander te leggen, maar meer te kijken naar het eigen gedrag kan de zogenaamde dramadriehoek helpen. Welke rol vul ik in? Draagt dat bij aan het doorbreken van een patroon of houdt het iets in stand. Voorbeeld: klaag ik ergens over en gedrag ik me als slachtoffer (ja zo gaat het hier altijd, ik kan er ook niets aan doen) of klaag ik alleen anderen aan (de coalitie geeft ook nooit ruimte) of stap ik uit de dramadriehoek en kijk ik naar mogelijkheden om wél iets te veranderen/bereiken.



Wat is voor jou belangrijk bij samenwerken?

