



Gemeente Renkum

VERSTERKEN BESTUURSCULTUUR RENKUM

AANBEVELINGEN

NAMENS DE BEGELEIDINGSCOMMISSIE

HENK-JAN DONDERWINKEL

24 maart 2022

1. AANLEIDING, ACHTERGROND EN PROCESVERLOOP

1.1 Aanleiding en achtergrond

Net als bij vele publieke organisaties is gedurende de afgelopen jaren ook binnen de politiek-bestuurlijke organisatie van Renkum de behoefte ontstaan om in gezamenlijkheid te werken aan het versterken van de zogeheten Bestuurscultuur. Motieven om daartoe een 'proces' te starten zijn onder meer gelegen in het belang van het gezamenlijk opereren ten behoeve van de Renkumse samenleving, het in veiligheid en vertrouwen kunnen vervullen van een ieders rol en het verbeteren van de reputatie van het lokaal bestuur. Laatstgenoemd aspect is vervolgens weer van invloed op de interesse en aanwas van (jong) talent. Ook de wens om te komen tot een gezonde debatcultuur en de nadrukkelijke behoefte aan het zodanig faciliteren van met name Raadsleden dat het Raadswerk 'behapbaarder, effectiever en leuker wordt', vormden en vormen belangrijke overwegingen om een dergelijk complex proces ter hand te nemen.

Complex, omdat een sterke(re) Renkumse bestuurscultuur dat richting geeft aan het samenspel tussen gemeenteraad, College en ambtelijke organisatie in de nieuwe bestuursperiode, zich slechts in beperkte mate laat leiden door hetgeen na een proces als dit formeel op papier komt te staan. Anders gezegd: een (nieuwe) bestuurscultuur laat zich niet opleggen door middel van formele regels: het gaat om de attitude. Een veel gehoord adagium luidt dan ook: 'Een nieuwe bestuurscultuur moet je niet beloven maar doen.'

1.2 Procesverloop tot op heden

Startpunt van het proces vormde de oriënterende gesprekken die de externe procesbegeleider in de periode april – mei 2021 met alle Raadsfracties, Collegeleden, Griffiemedewerkers en MT-leden heeft gevoerd. Het daaruit voortvloeiende procesvoorstel is door de externe procesbegeleider aangeboden en toegelicht aan de Begeleidingscommissie, bestaande uit de burgemeester, de Raadsgriffier, de gemeentesecretaris en de bestuursadviseur. Alle fracties zijn in de gelegenheid gesteld om een zienswijze in te dienen, waarop vervolgens is gereageerd door de Begeleidingscommissie, inclusief de externe procesbegeleider.

In oktober 2021 heeft een veertiental zogeheten 'Gesprekstafels' plaatsgevonden, waaraan in totaal door circa vijftig direct betrokkenen vanuit de Raad, het College van B&W, de Griffie en de Organisatie, is deelgenomen. Op basis van de eerder genoemde oriënterende gesprekken zijn de thema's gekozen die naar de mening van de gesprekspartners gezamenlijk de Renkumse bestuurscultuur kleuren. Van omgangsvormen, werkwijzen, houding en gedrag tot de relatie tussen coalitie en oppositie en van informatievoorziening en stukkenstroom tot rolduidelijkheid en anders besturen. Een eerste stap, waarin onder meer vertrouwen, het je kunnen en willen verplaatsen in een ander, het elkaar op een constructieve wijze aanspreken en het in gezamenlijkheid doen wat voor onze Renkumse samenleving het beste is, de boventoon voerden.

Als gevolg van de Covid-19-maatregelen heeft een gezamenlijke live-bijeenkomst over de (tussen)resultaten pas op 16 februari jl. kunnen plaatsvinden. Met deze bijeenkomst te Doorwerth is beoogd de zogeheten collegiale adviezen waar nodig te completeren en aan te scherpen. Op die wijze is niet alleen enig reliëf aangebracht in genoemde collegiale adviezen, maar tevens een fundament gelegd voor de inkleuring van het inwerkprogramma voor de nieuwe Raad. Niet onvermeld mag blijven dat de fysieke samenkomst waaronder het gezamenlijke diner op zichzelf al een niet te onderschatten impuls aan het gezamenlijk optrekken gaf: 'eindelijk!'

Een overzicht van de collegiale adviezen is als bijlage 1a aan dit overdrachtsdocument toegevoegd; de essentie van de Doorwerthbijeenkomst is beknopt weergegeven in bijlage 1b.

Tussentijds is vanuit de Begeleidingscommissie een update van het procesverloop gegeven in de vorm van een speciale editie van The Renkum Times.

1.3 Aanbevelingen voor het vervolgproces

Het behoeft geen betoog dat een proces dat zich richt op het versterken van de Bestuurscultuur blijvende aandacht vraagt. Het is van groot belang om als Raad, College, Raadsgriffie en Organisatie over dit thema met elkaar in gesprek te blijven, verbeteringen door te voeren en te borgen. Om die reden adviseren we als Begeleidingscommissie om gedurende de gehele bestuursperiode elke drie tot vier maanden over elementen van de bestuurscultuur met elkaar van gedachten te wisselen. Daarbij kunnen verschillende werkvormen worden gehanteerd. Op die wijze ontstaat een cyclisch proces van (1) het concretiseren van de adviezen, (2) het opdoen van ervaringen, (3) het op basis van die ervaringen eventueel bijstellen van het advies, (4) het nemen van een besluit of het maken van een niet vrijblijvende afspraak over het advies en (5) het borgen van het advies, het besluit of de afspraak.

Bij voorkeur dient de gedachtewisseling over elementen van de Bestuurscultuur niet als onderdeel van een andersoortig overleg plaats te vinden. Het versterken van de Bestuurscultuur heeft een zodanige invloed op het presteren en functioneren van de gemeente, dat het van belang is om dit thema gedurende de volledige bestuursperiode levend en levendig te houden.

Aanbevolen wordt om met het oog op het vervolgproces een zogeheten Regiegroep Versterken Bestuurscultuur te introduceren. In deze Regiegroep neemt een vertegenwoordiger plaats van elke fractie, vanuit de griffie, vanuit het college en vanuit de organisatie. De Regiegroep wordt voorgezeten door de burgemeester. De Regiegroep draagt zorg voor het concreet vorm en inhoud geven van het hierboven genoemde cyclisch proces van het continue (verder) versterken van de Renkumse Bestuurscultuur. Daarmee voert deze groep regie op het proces en op de opvolging van de verschillende aanbevelingen. De Regiegroep neemt dus geen besluiten, maar legt deze waar van toepassing voor. Er ligt voor de Regiegroep ook een belangrijke taak als het gaat om het op elkaar afstemmen van dit proces en het opleidingsprogramma voor de nieuwe Raad

De Regiegroep kan dit niet alleen en zal ambtelijk ondersteund moeten worden op zowel uitvoering als begeleiding en communicatie. We adviseren daartoe voor 2022 en 2023 een bedrag van €50.000 op te nemen in uw voorjaarsnota en begroting.

Met het formeel aanbieden van het onderhavige document aan de opdrachtgever (de Renkumse gemeenteraad) en het introduceren van de Regiegroep Versterken Bestuurscultuur, vervalt de rol van de Begeleidingscommissie die tot op heden het proces rond het versterken van de Bestuurscultuur heeft begeleid. Een hartenkreet tot slot: er is vast en zeker nog een lange weg te gaan, maar de ingeslagen weg biedt perspectief op datgene wat we met elkaar beogen: het versterken van de Renkumse bestuurscultuur.

2. AANBEVELINGEN

De in hoofdstuk 1 gememoreerde collegiale adviezen, 42 in totaal (zie bijlage 1a), die door de deelnemers aan de Gesprekstafels zijn geformuleerd, zijn door de Begeleidingscommissie geclusterd in vijf hoofdthema's, gericht op de versterking van de Renkumse bestuurscultuur. Binnen elk van deze hoofdthema's zijn aanbevelingen gedaan gericht, op de politiek-bestuurlijk en ambtelijke samenwerking. De vijf hoofdthema's zijn (1) Versterken van de rollen van de Raad, (2) Omgangsvormen, houding en gedrag, (3) Vergaderreglement en werkwijze, (4) Anders besturen en (5) Verhouding Coalitie-oppositie. Voor elk hoofdthema hebben we de volgende aanbevelingen geformuleerd:

Versterking van de rollen van de Raad

Aanbeveling 1: versterk de rol en betrokkenheid van de Raad aan de voorkant van het proces

- Leg als College bij onderwerpen met een grote maatschappelijke en/of politieke impact aan de Raad een startnotitie voor om de proceskaders te bepalen. Deze hebben betrekking op het proces (participatie, planning et cetera), de inhoud en de financiën.
- Bij aanvang van de nieuwe bestuursperiode doet het College een voorstel voor de onderwerpen waarvoor een startnotitie wordt voorgelegd aan de Raad.
- Herijk de spelregels voor de Raadsontmoetingen, zodat Raadsontmoetingen ook gebruikt kunnen worden als bijeenkomsten waar input kan worden opgehaald vanuit de Raad.

Aanbeveling 2: optimaliseer het proces van de informatievoorziening zodat informatie overzichtelijk, behapbaar en bruikbaar wordt

- Vanuit de Raad wordt een werkgroep informatievoorziening opgericht met ondersteuning van de griffie. Deze werkgroep voert eens per kwartaal een gesprek met het College over de kwantiteit en kwaliteit van de informatievoorziening.
- Voor Raadsvoorstellen met een grote impact, stelt de griffie een oplegger op met een beschrijving van de historie van de besluitvorming, de vigerende beleidskaders en de afwegingsruimte voor de Raad.
- De griffie optimaliseert de ontsluiting van informatie in het Raadsinformatiesysteem.

Aanbeveling 3: investeer in een open en professionele cultuur met laagdrempelige contacten tussen Raadsleden en de ambtelijke organisatie en maak hierbij gebruik van de schaalvoordelen van de gemeente.

- Het College stimuleert dat Raadsleden direct contact hebben met Raadsleden om technische vragen te stellen. Raadsleden krijgen hiervoor de contactgegevens van ambtenaren/ smoelenboek.
- Voorafgaand aan commissievergaderingen organiseren College en ambtelijke organisatie ambtelijk spreekuren om technische vragen te stellen over beleidsvoorstellen.
- Eenmaal per jaar organiseren griffie en ambtelijke organisatie een speeddate tussen de Raads- en commissieleden én ambtelijke medewerkers.

Omgangsvormen, houding en gedrag

Aanbeveling 4: Benoem aan het begin van de Raadsperiode een aantal kernwaarden en concrete omgangsvormen die richting geven aan de politiek- bestuurlijke samenwerking en zorg voor een manier om deze te borgen.

- De regiegroep organiseert één of meerdere bijeenkomst(en) voor Raads- en commissieleden, Collegeleden en de ambtelijke organisatie met als doel een gezamenlijke set van kernwaarden en gedragsvormen te benoemen.
- De regiegroep doet aan de fractievoorzitters / de Raad een voorstel voor de wijze waarop de kernwaarden en omgangsvormen worden geborgd en nageleefd.

- De griffie formuleert in overleg met de regiegroep/ fractievoorzitters een opleidingsaanbod dat aansluit op de gedeelde kernwaarden, bijvoorbeeld over feedback geven en ontvangen, debatteren, integer handelen.

Aanbeveling 5: investeer in een prettige informele sfeer waarin men elkaar op een veilige manier kan aanspreken op gedrag

- Organiseer regelmatig informele momenten en gezamenlijke bijeenkomsten, bijvoorbeeld de borrel na afloop van iedere Raadsvergadering en andere momenten van samenzijn.
- Maak ruimte voor experimenteren, het uiten van ideeën, suggesties, zorgen, of meningen over werk gerelateerde onderwerpen, bedoeld om de organisatie of het team te verbeteren.

Vergaderreglement en werkwijze

Aanbeveling 6: stel als Raad een werkgroep in onder begeleiding van de griffie met als opdracht een voorstel te doen voor het actualiseren van het huidige vergaderstelsel en de Raadsregelingen (reglement van orde, verordening Raadscommissies en spelregels voor de Raadsontmoetingen). Neem hier in ieder geval de volgende aspecten in mee:

- De rol en werkwijze van de verschillende Raadsgremia (o.a. de agendacommissie en fractievoorzittersoverleg).
- Het vereenvoudigen van de spelregels van de Raadsontmoetingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verschil tussen interne en externe ontmoetingen, het insprekrecht, aantal deelnemers, interactie met inwoners.
- Het beheersbaar houden van de vergaderdruk en vergadertijden.

Aanbeveling 7: investeer in de doorontwikkeling van het versterken van de vergadercultuur door gezamenlijke reflectie

- De regiegroep organiseert samen met de fractievoorzitters en de griffie ten minste eenmaal per jaar een bijeenkomst om de wijze van vergaderen te evalueren en hierop te reflecteren. De eerste bijeenkomst vindt plaats voorafgaand aan de werkgroep die zich buigt over de actualisering van het vergaderstelsel.

Aanbevelingen voor anders besturen (4)

Aanbeveling 8: stel als Raad en College een gezamenlijke visie op over Anders besturen en vertaal deze visie in een programma van eisen voor toekomstige processen waarin het Anders besturen als leidraad kan dienen. Beoogd resultaat is dat tegemoet wordt gekomen aan het adagium 'dat de Raad meer aan de voorkant van het proces komt te staan'.

- Maak een selectie op hoofdlijnen van de notities en documenten die in de afgelopen jaren op het gebied van Anders Besturen in College en Raad zijn besproken. Betrek daarbij (eveneens op hoofdlijnen) de positieve en minder positieve concrete praktijkervaringen die in de afgelopen jaren op het gebied van Anders Besturen zijn opgedaan.
- Vertaal deze praktijkervaringen in een programma van wensen voor toekomstige processen waarin het Anders Besturen als leidraad kan dienen. Zorg ervoor dat een dergelijke leidraad niet in beton gegoten wordt: het gaat om heldere kaders, transparantie, flexibiliteit en managen van verwachtingen.
- Definieer twee praktijkoefeningen (pilots), gericht op het vergroten van de betrokkenheid van de Renkumse samenleving die, bij een succesvol verloop, als voorbeeld voor een eigentijdse rol en werkwijze kunnen dienen. Herijk in dit verband het instrument van de Raadsontmoetingen (beeldvorming).

Samenwerking coalitie – oppositie (5)

De gesprekstafels en de avond in het Fletcher Hotel hebben verschillende adviezen opgeleverd voor de aanpak van het formatieproces. Dit document heeft echter vooral betrekking op de politiek- bestuurlijke samenwerking gedurende de hele bestuursperiode 2022-2026, ongeacht de aanpak van het formatieproces of de uitkomst daarvan.

Aanbeveling 9: organiseer periodiek (bijvoorbeeld eens per jaar) een Raadsbreed overleg in een veilige setting, om politieke standpunten ten aanzien van verschillende thema's op hoofdlijnen te bespreken.

- Probeer als partij meer vanuit de politieke hoofdlijn een inbreng te leveren in plaats van op details. Zo ontstaat een beweging waarin partijen van elkaar weten waar zij voor staan.
- Naast inzicht in elkaars politieke standpunten kan het met enige regelmaat gemeenschappelijk behandelen van de vraag 'welke gemeente willen we zijn' helpen bij een cultuurverandering richting constructieve samenwerking tussen coalitie en oppositie.

BIJLAGE 1A:

OVERALLBEELD OPBRENGST GESPREKTAFELS NAAR 5 THEMA'S

Thema 1: Versterken van de rollen van de Raad

Context

Uit de gesprekstafels is de wens naar voren gekomen om de verschillende rollen van de Raad (kaderstelling, controle en volksvertegenwoordiging) te versterken. De vraag die ter tafel is gebracht luidt daarbij als volgt: Hoe kunnen we Raads- en commissieleden zodanig 'in positie brengen' en faciliteren dat zij deze rollen met verve kunnen vervullen?

Het versterken van de rollen van de Raad staat niet op zichzelf. Er is een directe samenhang met de rollen die het College van B&W, de organisatie en de griffie in het politieke krachtenveld spelen. Het is, met andere woorden, niet alleen de Raad die in positie moet worden gebracht om zijn rol te kunnen spelen: we beogen nadrukkelijk de onderlinge samenwerking tussen alle betrokkenen te verbeteren.

Dat doen we onder meer door helder te zijn over (a) kaderstelling en het managen van verwachtingen in geval van 'anders besturen', (b) kwaliteit, detailniveau en tijdigheid van informatievoorziening, (c) evenwicht aan te brengen tussen politiek belang voor de Raad en belasting van de organisatie, (d) het definiëren van criteria voor de kwaliteitsbepaling van Raads- en Collegevoorstellen, (e) de rollen die de overige spelers hebben om de samenwerking te verbeteren concreet in te kleuren en (f) het vergadermodel en de agendabepaling zodanig aan te passen dat er meer ruimte ontstaat voor inhoudelijk debat in de Raadszaal.

Adviezen

De deelnemers aan de gesprekstafels adviseren met het oog op de komende bestuursperiode de volgende verbetervoorstellen uit te werken en te vertalen in concrete acties:

- Versterk de kaderstellende rol van de Raad door instrumenten als de startnotitie, voortgangsberichten, Raadsontmoeting en Raadsbrieven te (her)introduceren.
- Breng het inhoudelijk debat weer terug naar de Raad door het huidige vergadermodel en de agendabepaling waar nodig aan te passen.
- Stem vraag en aanbod van de informatievoorziening beter op elkaar af.
- Voorzie de stroom van de Raad van een heldere leeswijzer en toets de hoeveelheid informatie continue aan de criteria 'behapbaar en reëel'.
- Herintroduceer het fenomeen 'Raadsvoorstel van het jaar'. Geef helder aan waarom juist dat Raadsvoorstel die kwalificatie verdient.
- Faciliteer Raads- en commissieleden in hun volksvertegenwoordigende rol waardoor zij zich meer kunnen richten op politieke agendasetting gebaseerd op signalen vanuit de Renkumse samenleving.
- Benut ruimhartig de schaalgrootte van de Gemeente Renkum; korte lijnen en directe communicatie. Bijvoorbeeld als het gaat om de beantwoording van technische vragen.
- In het verlengde hiervan: vang niet alles in regels en structuren, timmer niet alles dicht. Laat ruimte blijven voor politiek.

Thema 2: Omgangsvormen, houding en gedrag

Context

Vertrekpunt voor het gesprek over het versterken van de bestuurscultuur vormt de breed gedragen opvatting dat het van cruciaal belang is om zeer nadrukkelijk oog te hebben voor omgangsvormen, houding en gedrag. In een eerder proces is daartoe het volgende streefbeeld geformuleerd:

In de gemeente Renkum gunnen we de 'ander' iets, vertrouwen we (op) elkaar, spreken we iemand direct aan, kennen we elkaar, weten we waar we samen voor staan en hebben we waardering, respect en begrip voor ieders positie.

Dit streefbeeld is, in iets andere termen, ook terug te horen tijdens gesprekstafels. De typering die daar het meest genoemd zijn, waren; (a) het elkaar iets gunnen, (b) het je kunnen en willen verplaatsen in een ander, (c) het elkaar helpen om eenieder zijn rol goed en veilig te kunnen laten vervullen en (d) het elkaar op een constructieve wijze aanspreken.

Meer specifiek voor de politiek-bestuurlijke organisatie van Renkum zijn de meest genoemde kernwaarden: *Vertrouwen, Gelijkwaardigheid, Openheid, Ontmoeten, Betrokkenheid* en *Presteren*. Voor de ambtelijke organisatie zijn de volgende kernwaarden leidend: *Aandacht, Wendbaarheid, Verantwoordelijkheid, Helderheid* en *Gemak*.

Daarmee ligt de volgende vraag voor: Hoe verbeteren we de samenwerking door breed gedeelde omgangsvormen, houding en gedrag en welke afspraken willen we daarover met elkaar maken?

Adviezen

De deelnemers aan de gesprekstafels adviseren met het oog op de komende bestuursperiode de volgende verbetervoorstellen uit te werken en te vertalen in concrete acties:

- Geef met elkaar invulling aan de kernwaarden en het daarbij horende gedrag. Bedenk in dat kader een werkwijze waarin ambassadeurs en cultuurbewakers ervoor zorgdragen dat dit cultuuraspect niet naar de achtergrond verdwijnt. Anders gezegd: organiseer regelmatig (jaarlijks) tussentijdse gesprekken en evaluaties over dit gespreksthema.
- Bespreek met elkaar in welke mate behoefte bestaat de gemaakte afspraken over omgangsvormen, houding en gedrag vast te leggen in een protocol, gedragscode of manifest.
- Geef invulling en blijvend aandacht aan de begrippen integriteit, vertrouwen en onderlinge samenwerking door dit jaarlijks op de agenda te plaatsten (gespreksthema's jaarlijkse heidag).
- Maak afspraken met elkaar om de veiligheid van het gespreksklimaat te verbeteren?
- Evalueer gemaakte afspraken regelmatig en formuleer verbeterpunten en -acties.
- Formuleer een opleidingsaanbod dat aansluit op de gedeelde kernwaarden, bijvoorbeeld over feedback geven en ontvangen, debatteren, integer handelen.
- Reflecteer op het eigen handelen en de effecten daarvan op anderen. Bedenk daarbij dat regels er zijn voor ons en wij er niet voor de regels.
- Maak ruimte voor experimenteren, het uiten van ideeën, suggesties, zorgen, of meningen over werk gerelateerde onderwerpen, bedoeld om de organisatie of het team te verbeteren.
- Besteed aandacht aan agressie tegen politieke ambtsdragers en ambtenaren en ondermijning.
- Maak afspraken over het bijhouden van moties, amendementen, toezeggingen en koppel de voortgang regelmatig terug.
- Organiseer ontmoetingsmomenten (vragenuurtjes, heidagen, speeddates, e.d.) om elkaar en onze inwoners zoveel mogelijk te blijven zien en spreken.

Thema 3: Vergaderreglement en werkwijze

Context

Een deel van het Raadswerk speelt zich af binnen de vergaderzaal. Om de vergaderingen van de verschillende Raadsgremia (Raad, Raadscommissie, agendacommissie, fractievoorzittersoverleg) te stroomlijnen hebben we een vergaderreglement. Dit vergaderreglement bestaat uit het reglement van orde voor de Raad, de verordening op de Raadscommissie en de spelregels voor de Raadsontmoetingen.

Het huidige vergaderstelsel (met een Raadscommissie en interne en externe Raadsontmoetingen) werd begin 2018 geïntroduceerd (en geactualiseerd in 2020). De introductie van dit vergaderstelsel beoogt onder andere een duidelijker onderscheid te maken tussen beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming (de zogenaamde BOB-methode). Met de introductie van Raadsontmoetingen is een nieuwe gelegenheid gecreëerd om als inwoners en andere partijen uit de samenleving in gesprek te gaan met Raads- en commissieleden.

Het vergaderstelsel en de wijze waarop we vergaderen zijn tijdens de gesprekstafels uitvoerig aan de orde geweest. Hoewel het vergaderstelsel op zichzelf niet ter discussie staat, zijn er wel verschillende zaken aangekaart die beter of anders zouden kunnen. Zo is bijvoorbeeld gewezen op de complexiteit van de spelregels voor de Raadsontmoetingen, de onduidelijkheid over de status van het fractievoorzittersoverleg en de taken van de agendacommissie. En ook is gesproken over mogelijkheden om op een efficiëntere wijze te vergaderen en het debat binnen de Raad te versterken.

Kortom: bij de gesprekstafels is de wens geuit om verbeteringen aan te brengen in zowel de *vergaderstructuur* (vergaderreglement, procedures en afspraken), als de *vergadercultuur* (wijze van vergaderen). Dit heeft geleid tot een aantal concrete adviezen.

Adviezen

De deelnemers aan de gesprekstafels adviseren met het oog op de komende bestuursperiode de volgende verbetervoorstellen uit te werken en te vertalen in concrete acties:

- Behoud het fractievoorzittersoverleg voor het bespreken van procesmatige zaken die de Raad aangaan, maar zie dit overleg niet als een gremium om de Raad te informeren. Zorg ervoor dat de agenda's en bijbehorende stukken vooraf worden gedeeld met alle Raadsleden, zodat de fractievoorzitters de onderwerpen vooraf kunnen bespreken in hun fractie.
- Herijk de spelregels voor de Raadsontmoetingen en maak deze eenvoudiger voor alle betrokkenen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verschil tussen een interne en externe ontmoeting, het inspreekrecht, aantal deelnemers, interactie met inwoners.
- Laat Raadsontmoetingen ook een instrument zijn voor het College waar het gaat om het ophalen van input vanuit de Raad in plaats van alleen maar beeldvorming.
- Overweeg de mogelijkheid voor het organiseren van parallelle sessies voor Raadsontmoetingen.
- Ga als Raad met elkaar het gesprek aan over hoe er effectiever en efficiënter vergaderd kan worden.
 - Bekijk hierbij vooral hoe het debat binnen de Raad versterkt kan worden.
 - Stel technische vragen zoveel mogelijk voorafgaand aan commissievergaderingen en maak duidelijkere afspraken over het stellen van technische vragen. Organiseer bijvoorbeeld vooraf spreekuren tussen Raadsleden en ambtenaren voor het stellen van vragen.
 - Heroverweeg de werkwijze voor het vragenuurtje/ rondvraag in de Raad- en commissievergaderingen. Bijvoorbeeld door vragen vooraf altijd in te dienen.

- Maak een sterker onderscheid tussen de beraadslaging in de Raadsvergadering en de commissievergaderingen, waarbij in de Raad meer het accent komt te liggen op de besluitvorming.
- Zorg voor een adequaat agendabeheer en gebruik van de LTA door zowel de agendacommissie als ook het College.
- Draag zorg voor een cultuur waarin binnen een veilige omgeving het debat gevoerd kan worden: hard op de inhoud, zacht op de relatie.

Thema 4: Anders besturen

Context

Het gemeentebestuur van Renkum koestert al vele jaren de wens om de lokale samenleving te betrekken bij de agendering, voorbereiding, totstandkoming en uitvoering van beleid. Het document 'Samenwerken in dualiteit in de gemeente Renkum' (april 2010) kan beschouwd worden als startpunt voor de gedachtewisselingen en discussies die sindsdien rond dit thema de revue zijn gepasseerd. Dat heeft er in de praktijk toe geleid dat ruime ervaring is opgedaan met instrumenten als burger- en overheidsparticipatie en co-creatie.

Uit de gesprekstafels is de wens naar voren gekomen om deze ervaring tegen het licht te houden en hieruit lering te trekken met het oog op de nabije toekomst. Sleutelbegrippen daarbij zijn het belang van heldere kaders vooraf en daarmee het managen van verwachtingen, glasheldere communicatie tijdens het proces en ruimte voor College en Raad om alles overziend in de besluitvorming andere keuzes te maken dan de direct betrokkenen voorstellen.

Daarmee ligt de volgende vraag voor: hoe verbeteren we de samenwerking zowel intern als extern door anders te besturen?

Adviezen

De deelnemers aan de gesprekstafels adviseren met het oog op de komende bestuursperiode de volgende verbetervoorstellen uit te werken en te vertalen in concrete acties:

- Maak een selectie op hoofdlijnen van de notities en documenten die in de afgelopen jaren op het gebied van Anders Besturen in College en Raad zijn besproken.
- Maak een selectie op hoofdlijnen van de positieve en minder positieve concrete praktijkervaringen die in de afgelopen jaren op het gebied van Anders Besturen zijn opgedaan.
- Vertaal deze praktijkervaringen in een programma van wensen voor toekomstige processen waarin het Anders Besturen als leidraad kan dienen.
- Zorg ervoor dat een dergelijke leidraad niet in beton gegoten wordt; (transparante) flexibiliteit is een wezenlijk kenmerk van participatie vanuit de lokale samenleving.
- Zorg ervoor dat genoemde leidraad ertoe leidt dat tegemoet wordt gekomen aan het adagium dat de Raad 'meer aan de voorkant van het proces komt te staan'.
- Herijk in dit verband het instrument van de Raadsontmoetingen (beeldvorming).
- Definieer twee praktijkoefeningen (pilots), gericht op het vergroten van de betrokkenheid van de Renkumse samenleving die, bij een succesvol verloop, als voorbeeld voor een eigentijdse rol en werkwijze kunnen dienen.
- Bezie de hier genoemde adviezen in relatie tot de adviezen die met betrekking tot het thema 'versterken van de rollen van de Raad' zijn geformuleerd.

Thema 5: Coalitie en oppositie

Context

De verhouding tussen coalitie en oppositie is een belangrijke factor in de politiek-bestuurlijke samenwerking. Polarisation van verhoudingen draagt zelden bij aan de slagkracht van de politiek. Het beeld van coalitiepartijen die elkaar stevig vasthouden in een dichtgetimmerd akkoord en oppositiepartijen die iedere mogelijkheid aangrijpen om die coalitie aan te vallen, biedt een weinig aantrekkelijk perspectief om de bestuurscultuur te versterken. Een sterke bestuurscultuur gedijt in een klimaat van gezonde politieke verhoudingen, waarin partijen elkaar de ruimte geven en naar elkaar luisteren en meningsverschillen inzet zijn van een openbaar debat.

Een kernpunt dat naar voren is gekomen in de gesprekstafels over de verhouding tussen coalitie en oppositie is vertrouwen hebben in elkaars intenties. Wanneer coalitiepartijen oppositiepartijen betrekken is dat oprecht bedoeld, maar dit wordt niet altijd zo gevoeld. Oppositiepartijen ervaren dat hun inbreng en ideeën niet altijd met open vizier wordt ontvangen. Een beeld dat naar voren is gekomen is dat belangrijke afspraken worden gemaakt in het besloten coalitieoverleg en dat er voor de oppositiepartijen weinig ruimte meer is om invloed uit te oefenen.

Toch herkennen de deelnemers van de gesprekstafels zich niet in het beeld van 'politieke blokvorming' en geconstateerd is dat er wel degelijk politieke samenwerking plaatsvindt tussen coalitie- en oppositiepartijen. Dit zien we bijvoorbeeld bij het opstellen van moties en amendementen.

Een volgende stap is om de samenwerking tussen de partijen in de Raad verder te verbreden en te versterken. In de gesprekstafels is hiervoor een aantal adviezen aangedragen.

Adviezen

- Maak heldere procesafspraken voor coalitieonderhandelingen.
- Vertrek bij de nieuwe bestuursperiode vanuit een gezamenlijke start, waarbij de mogelijkheid om te komen tot een Raadsakkoord wordt verkend. Een gezamenlijk proces voor het aanstellen van nieuwe wethouders maakt hier ook onderdeel van uit.
- Bij de werving en selectie van wethouders zouden competenties zwaarder moeten wegen dan politieke signatuur. Stel bijvoorbeeld gezamenlijk functieprofielen op voor de werving van wethouders.
- Probeer als partij meer vanuit de politieke hoofdlijn een inbreng te leveren in plaats van op details. Zo ontstaat een beweging waarin partijen van elkaar weten waar zij voor staan.
- Houd periodiek een Raadsbreed overleg in een veilige setting, om politieke standpunten ten aanzien van verschillende thema's op hoofdlijnen te bespreken. Naast inzicht in elkaars politieke standpunten kan het met enige regelmaat gemeenschappelijk behandelen van de vraag 'welke gemeente willen we zijn' helpen bij een cultuurverandering richting constructieve samenwerking tussen coalitie en oppositie.
- Leg aan elkaar uit waarom je bepaalde dingen doet: geef verklaringen voor je acties en wees transparant over de intenties die je hierbij hebt.

BIJLAGE 1B:

DE ESSENTIE VAN DE DOORWERTHBIJEENKOMST

Zoals in hoofdstuk 1.2 is vermeld, heeft als gevolg van de pandemie een gezamenlijke live-bijeenkomst over de (tussen)resultaten pas op 16 februari jl. kunnen plaatsvinden. Met deze bijeenkomst te Doorwerth is beoogd de zogeheten collegiale adviezen waar nodig te completeren en aan te scherpen. Op die wijze is niet alleen enig reliëf aangebracht in genoemde collegiale adviezen, maar tevens een fundament gelegd voor de inkleuring van het inwerkprogramma voor de nieuwe Raad.

De belangrijkste aanscherpingen en aanvullingen die tijdens deze zogeheten Doorwerthsessie kunnen kernachtig als volgt worden weergegeven:

Thema 1: Versterken van de rollen van de Raad

- Startnotitie als instrument / werkwijze om de kaderstellende rol te versterken wordt omarmd. Je maakt daarmee inzichtelijk wat je als Raad en College belangrijk vindt en welke rol je als overheid neemt in het proces. Bovendien is het ook voor de organisatie prettig werken als je weet de Raad belangrijk vindt. Gebruik het instrument met name bij visievorming en nieuw beleid.
- Het proces van kaderstelling en managen van verwachtingen kan 'leuker en effectiever' door bijvoorbeeld het organiseren van een symposium, een Raadsbezoek kennis dan wel het op een andere wijze in huis halen van kennis. 'Actief, Raadsbreed en in een aansprekende vorm'.
- Het in de aanbevelingen genoemd voorstel van de oplegnotitie wordt breed onderschreven. Dit geldt evenzeer voor de gedachte achter 'het benutten van de schaalgrootte van de gemeente': korte lijnen, elkaar leren kennen, loop eens binnen bij de ambtenaar of bij de wethouder. Over bepaalde onderwerpen een uurtje vooraf de technische vragen stellen, zodat in de Raadsvergadering er focus is op inhoud van het debat.
- Groepje inrichten van alle gremia (Raad, College, organisatie, griffie), die om de zoveel tijd bij elkaar zit (3 tot 5 maanden) om te bespreken hoe het gaat, wat er goed gaat en waar verbetering mogelijk is. Welke voorstellen zijn voorbij gekomen, waren die echt op hoofdlijnen of met te veel details, of juist zo op hoofdlijnen dat informatie mist, et cetera. De oproep om het Raadsvoorstel van het jaar te herintroduceren wordt onderschreven. Griffie deed voorheen de eerste selectie en de agendacommissie selecteerde het beste voorstel.
- Meer initiatief van de Raad zelf: Raad kan veel meer punten zelf agenderen.
- Een nog te doordenken gedachte betreft het afspreken van een totale spreektijd per fractie voor de hele avond. Dat richt de fractie zich meer op die onderwerpen die ze echt belangrijk vinden, in plaats van ook (veel) aandacht te besteden aan overige punten die geen speerpunten vormen. Een idee is ook om als fractie vooraf (bij de griffie) aan te geven per onderwerp hoe lang de fractie daarvoor nodig hebt. Deze aanpak geldt wel voor de eerste en tweede termijn samen. Het systeem moet dit ondersteunen en vergt het een en ander van de voorzitter. Deze aanpak nodigt ook uit om als Raad een keuze te maken wat je niet meer gaat doen.
- Ook de voorbereiding in de fracties zelf speelt een belangrijke rol. Duidelijke afspraken maken over welke onderwerpen aan bod moeten komen/ waar de focus op ligt, zodat de aandacht niet uitgaat naar de punten en komma's.
- Tijdens de vergaderingen geen technische vragen meer stellen (of anderen in de gelegenheid stellen dat toch te doen). Deze vragen kunnen vooraf worden gesteld. Waarom niet technische vragen tussen het fractieberaad en de Raadsvergadering mailen/ bespreken met de behandelend ambtenaar? Die kan dan rekening houden dat er mogelijk vragen komen op die dagen. Politieke vragen worden uiteraard niet gesteld aan de behandelend ambtenaar.
- Een ander idee betreft het organiseren van een zogeheten tafeltjesmarkt vooraf aan de vergadering. Daar zitten de behandelend ambtenaren klaar om vragen te beantwoorden van Raadsleden en ook de portefeuillehouder loopt rond. Dit idee werd omarmd door de groep.

- Het gaat vanzelfsprekend niet alleen om het opstellen en naleven van regels en afspraken, maar ook en wellicht juist over de cultuur. Vast agendapunt in het fractievoorzittersoverleg zou kunnen zijn: hoe gaat het met de afspraken die we hebben gemaakt/ hoe hebben we gefunctioneerd tijdens de afgelopen vergaderingen wat betreft het vergaderen?

Thema 2: Omgangsvormen, houding en gedrag

- In aansluiting op laatstgenoemde passage: reflecteer regelmatig informeel met elkaar over hoe het nu gaat. Dit kan worden voorbereid door het fractievoorzittersoverleg. Mogelijk kan het geven van de rol van 'bewaker van de bestuurscultuur' een kans zijn om het fractievoorzittersoverleg anders te benutten.
- Het uitgangspunt in het handelen moet zijn 'elkaar iets gunnen en vertrouwen hebben in elkaar'. We mogen ervan uitgaan dat iedereen (Raadsleden, Collegeleden en ambtenaren) hetzelfde doel nastreven (meerwaarde voor de inwoner). Dat er verschillen zijn in het hoe dat te bewerkstelligen is duidelijk, maar er mag geen twijfel zijn aan de motivatie.
- Een open cultuur vereist dat je elkaar (op een goede manier) blijft aanspreken, domweg door dat in praktijk te brengen. Zoals ook bij andere gespreksthema's is genoemd, is ook bij dit thema het voorstel gedaan om een afvaardiging vanuit Raad, College, griffie en organisatie regelmatig bij elkaar te laten komen om te bespreken hoe het gaat en wat verbeterpunten zijn. Zij kunnen dan bijvoorbeeld punten/ acties agenderen (bijvoorbeeld bij het fractievoorzittersoverleg).
- Er is in ieder geval een belangrijke rol weggelegd voor de fractievoorzitters als bewakers van de cultuur, maar dat ontslaat individuele Raadsleden niet van hun eigen rol hierin. Een fractievoorzitter is niet alleen politiek leider, maar ook leider van de fractie. Een idee dat fractievoorzitters aan het begin van de nieuwe Raadsperiode met elkaar aan tafel gaan hoe ze inhoud willen geven aan de rol van cultuurbewaker.
- Idee om aandacht te besteden aan de drijfveren van ieder Raadslid waarom ze Raadslid hebben willen worden. Dat inzicht ontbreekt nu. Ook bijvoorbeeld via speeddaten elkaar beter leren kennen.

Thema 3: Vergaderreglement en werkwijze

- Er bestaat bij de deelnemers een sterke behoefte om het vergaderreglement op onderdelen te herijken. Dit is deels ingegeven door de wens om bepaalde regels te vereenvoudigen en deels door de wens om meer 'eigentijdse' (spel)regels te gaan ontwikkelen: minder formeel, meer interactief, meer ontmoeting, benen op tafel.
- Parallele sessies: realiseer je dat niet elk onderwerp geschikt is voor hetzelfde type bijeenkomst: beeldvormend, oordeelsvormend.
- Politieke avond / één avond B-O-B: formeel een werkgroep die vergaderstelsel tegen het licht gaat houden.
- Presidium: i.p.v. vier voorzitters (agendacommissie). Van iedere fractie een vertegenwoordiger (kan fractievoorzitter zijn). Onafhankelijk voorzitter (mag weer).
- Reglement van orde moet behapbaar zijn/ maken: begrijpelijk zijn voor nieuwe Raadsleden.
- Meer debat, minder vragen: ga meer met elkaar in debat. Hoe? Fractiediscipline, rol fractievoorzitters. Duidelijkheid over 1^e en 2^e termijn. Debattraining. Debatteren faciliteren, zodat Raadsleden dat leren.

Thema 4: Anders besturen

- Beter/ andere manier inwoners betrekken, op andere manier omgaan met initiatieven van inwoners. Maak gebruik van kennis van inwoners.
- Geef in de praktijk een nieuwe invulling aan termen als overheids- en burgerparticipatie en co-creatie. Zorg daarbij voor heldere kaders, zodat aan de voorkant volstrekt helder is wat inwoners mogen verwachten.
- Een zeer relevante vraag bij het anders besturen betreft 'draagvlak': hoe krijgen we zicht op de wensen en zorgen van degenen die niet actief in het proces zijn betrokken?
- Werk met dorpsagenda's (vertegenwoordiging uit dorpen), die jaarlijks aangeven wat ze willen zien, waar de gemeente zich bij voorkeur op zou moeten richten, et cetera.
- Aan de zijde van de organisatie: introduceren van een dorpscontactambtenaar, die in de gelegenheid wordt gesteld binnen de organisatie in de gelegenheid wordt gesteld processen te stroomlijnen.
- Dit is relevant om het vertrouwen van inwoners te kunnen terugwinnen; actieve betrokkenheid van inwoners, bedrijven en maatschappelijke inwoners, die weten dat als ze meedoen dit niet automatisch betekent dat al hun wensen en ideeën worden gehonoreerd.

Thema 5: Coalitie en oppositie

- Van belang is het vermogen om elkaar aan te spreken als dingen niet goed gaan: wees daar open over. Wees ook open over waar je het als coalitiepartijen over hebt, maar ook als oppositiepartijen.
- Stel met elkaar vast waar je Raadsbreed met elkaar voor wilt gaan.
- Geleerde les voor volgende Raad: start van een nieuwe periode kan bepalend zijn. Dit is naar de mening van veel direct betrokkenen in de afgelopen periode niet goed gegaan (valse start, zo ervaren). In dat proces ook transparant en open opereren.
- Hoe ver ga je in coalitieakkoord over het uitruilen van punten? Hoeveel ruimte blijft er dan nog over voor de oppositie? Op hoofdlijnen formuleren wat (vrijwel) Raadsbreed wordt nagestreefd (de wat-vraag) en welke overwegingen ten grondslag liggen aan de hoe-vraag.