



Raad met verandering

Het organiseren van
leerprocessen in de
gemeenteraad





Politiek wordt gemaakt door mensen. Niet alleen door omdat politiek bedreven wordt door gedreven volksvertegenwoordigers die iets willen met de samenleving, maar ook omdat deze mensen die als gemeenteraad gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Ze zijn immers sámen het hoogste orgaan van de gemeente. Dat betekent niet alleen dat in de gemeenteraad middels debat en deliberatie tot besluiten moet komen, het betekent ook dat groepsdynamiek en onderlinge verhoudingen het politieke proces beïnvloeden — en er zelfs deel van uit maken.

De gemeenteraad is het hoogste orgaan van de gemeente, in de praktijk zien wij raden en Staten nog wel eens worstelen met hoe deze gecompliceerde rollen goed vorm te geven. De ene raad wordt te zweverig en daardoor de debatopbrengst te ongrijpbaar, de andere krijgt een boekhoudersmentaliteit en marginaliseert zichzelf tot commentaar in de kantlijn van een collegevoorstel. Soms zijn er onderliggende oorzaken waardoor de leden van de raad niet goed lukt om met een interactief en openhartig debat samen de kaders voor het beleid te maken of het te controleren. Dat gaat niet alleen over formele afspraken; als je iets wil veranderen aan de *vergaderstructuur*, moet je er rekening mee houden dat er ook iets verandert aan de *vergadercultuur* en aan de (*vergader*)*vaardigheden*.



Structuur







Cultuur



Vaardigheden

In dit overzicht schets ik mogelijke stappen. Om daar toch enige organisatie in te maken, heb ik ze geordend als een Deming-cirkel. Dit door William Deming ontwikkelde model beschrijft vier heel logische stappen voor (organisatie)verbetering. De stappen staan hieronder.

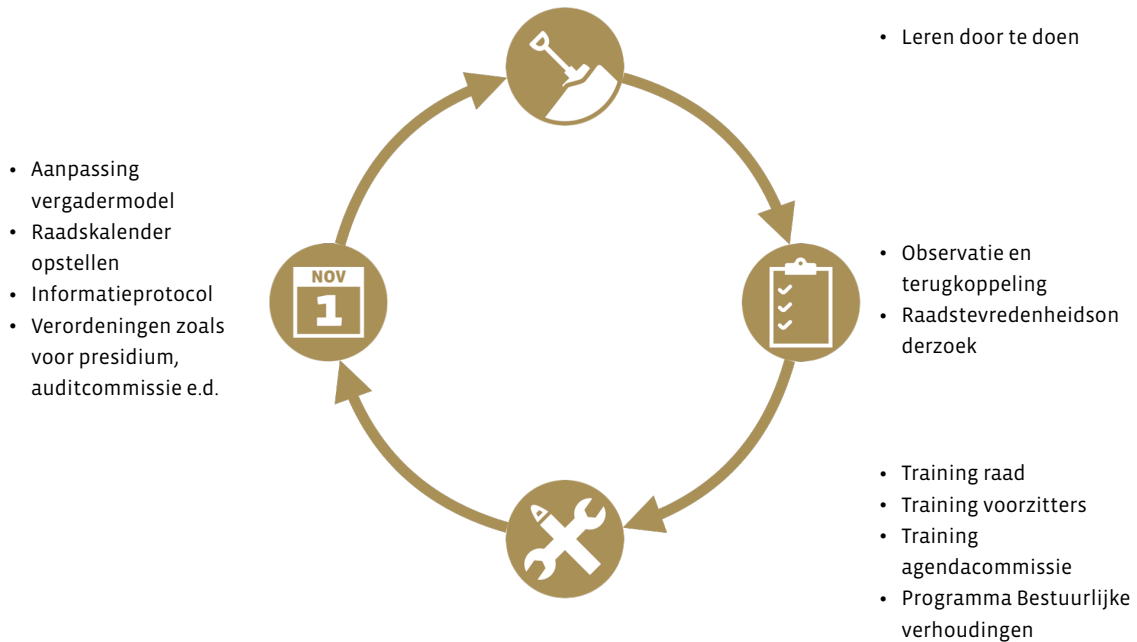
-  *Plan*, organiseer een verandering
-  *Do*, zet deze in werking
-  *Check*, controleer de resultaten
-  *Act*, pas aan of maak verbeteringen

Deze stappen zijn in wezen circulair; het is immers de Deming-cirkel. Je kunt in het model prima beginnen bij je dagelijkse werkzaamheden (*do*), daarvan de resultaten beoordelen (*check*), aanpassingen verzinnen (*act*) en plannen hoe je deze gaat invoeren (*plan*). Net zo goed is de cirkel te starten met een evaluatie (*check*).

Het maakt niet zo veel uit wát de eerste stap is, áls er maar een stap is en de volgende stappen er op aansluiten; de cirkel moet erna niet doorbroken worden.

Welke stappen zijn er?

In het overzicht hieronder zijn de mogelijke stappen in de Deming-cirkel gegroepeerd. Daaronder volgt een korte toelichting van elke stap.



Leren door te doen

De raad kan ervoor kiezen een onderwerp volgens een nieuwe werkwijze te gaan behandelen. Dit moet een onderwerp zijn waar de raad over een bepaalde 'vrije ruimte' beschikt. Een uitvoering binnen (te veel) kaders van het Rijk of een onderwerp uit het coalitieakkoord is per definitie niet geschikt.

Eventueel helpen we natuurlijk graag bij het kiezen van een passend onderwerp. Ook zouden we de verschillende stappen in het besluitvormingsproces kunnen begeleiden, door steeds met de raad het beeldvormen, oordeelvormen en het besluitvormen gezamenlijk te doen en ze te laten zien hoe je je beter op deze fasen van het besluitvormingsproces voorbereidt.



Observatie met terugkoppeling

Met een raadsobservatie geven de specialisten van het Periklesinstituut precies aan hoe een vergadering beter kan, en waarom dat belangrijk is. We nemen plaats op de publieke tribune en kijken naar de effectiviteit van de vergadering: Zijn de verschillende standpunten helder? Is het voor iedereen duidelijk welke meningsverschillen er zijn bij de gevraagde beslissing? Wat is het effect van interrupties? Reageren raadsleden op elkaars standpunten? Is bij het besluit duidelijk welke afweging de raad heeft gemaakt én waarom?

Het resultaat volgt in plenaire nabespreking met de raad. We wijzen op mogelijke verbeteringen in het politieke proces én leggen uit waarom die verbeteringen belangrijk zijn. We sluiten een bijeenkomst altijd af met een hoop tips.

Raadstevredenheidsonderzoek

Als je raadsleden vraagt 'hoe gaat het' is het antwoord eerlijk gezegd niet eens het belangrijkste. Interessanter is hoe ze tot dat oordeel zijn gekomen. Het Periklesinstituut ontwikkelde in de loop der jaren behoorlijk gedetailleerde sets met vragen om wat verder te kijken onder de motorkap van de lokale democratie: over het gebruik van het vergadermodel, onderlinge verhoudingen of de 'debatcultuur', politieke stijlen, verhouding tot en samenwerking met het college, het werk van de vergadervoorzitters, het gebruik van raadsinstrumenten, tevredenheid over voorbereidingen en de eigen vaardigheden.

Hierdoor zijn we goed in staat een raad mee te nemen in een meer geavanceerde beoordeling over zichzelf én de kwaliteit van de politieke besluitvorming. Daarnaast zijn we door onze ervaring in letterlijk meer dan 300 gemeenten goed in staat deze resultaten naast andere te leggen. Zo kunnen we goed met de raad bespreken wat er mogelijk is om de effectiviteit van de politieke besluitvorming in het gemeentebestuur beter te maken en wat de raad nodig heeft om zijn rol als hoogste orgaan verder te ontwikkelen.



Training raad

Op het moment dat de raad constateert dat hij vaardigheden mist, is het nodig die te trainen. Voor het houden van een goede vergadering – of liever gezegd: het voeren van goede politieke besluitvorming – zijn meerdere competenties nodig: politieke argumentatie, spreekvaardigheden, reactief luisteren en reageren, maar ook gezamenlijke vaardigheden zoals agendastelling en gezamenlijk beeld- en oordeelsvormen.

Voor al deze onderdelen zijn programma-onderdelen beschikbaar. Onze filosofie erbij is, dat je moet trainen wat moet worden getraind. Niks meer, niks minder. Daarnaast moet je mensen de kans geven (of soms uitdagen) om het geleerde in de praktijk te brengen.

Training voorzitters

Vorzitters van politieke vergaderingen zijn de poortwachters van de besluitvorming. Tijdens de vergadering zijn ze in staat te beoordelen of de vergadering de juiste zaken behandelt en de opgelegde vergaderdoelstelling wordt behaald. Zo niet, heeft een competente voorzitter de mogelijkheid om hier met zachte hand maar wel effectief op aan te sturen.

In onze trainingen leren we voorzitters niet alleen de orde te bewaken, maar ook hoe ze de kwaliteit van de vergaderingen en dus de kwaliteit van de besluitvorming kunnen verbeteren

Training agendacommissie

De raad gaat over z'n eigen agenda. In onze training *Het plannen van de politiek* leren we de Agendacommissie hoe de volksvertegenwoordiging zelf grip op de agenda houdt. We leren hoe je op a-politieke wijze politieke prioriteit bepaalt én hoe je kiest voor een behandelwijze. We gebruiken hiervoor de techniek van van Politieke triage.

Bestuurlijke verhoudingen

Als het gaat om de verhoudingen tussen raad en college, laat de gemeentewet behoorlijk wat vrij. Goede zaak dus om over de rolverdeling tussen deze bestuursorganen in het gemeentebestuur afspraken te maken — en verwachtingen naar elkaar uit te spreken. In ons programma Bestuurlijke verhoudingen bespreken we de wettelijke kaders én bepreken raad, college en burgmeester hoe de dagelijkse praktijk van duaal bestuur in de eigen gemeente het best kan worden georganiseerd.



Aanpassing vergadermodel

Voor ons is het ontwerpen of aanpassen van een vergadermodel hetzelfde als het in kaart brengen en verbeteren van de vergadercultuur en het effectiever leren vergaderen en besluiten. Immers: structuur, cultuur en vaardigheden zijn niet van elkaar te scheiden. Als er aan één iets verandert, heeft dat direct invloed op de anderen.

Samen met gemeenten en provincies ontwikkelden we een aanpak om de gewenste vergadermores in kaart te brengen. De rol van de raad, inhoud versus debat, maar ook aansluitende aspecten zoals spreektijd, rol van de agenda-commissie en bestuurlijke verhoudingen komen aan bod. Zo ontstaat er een vergadermodel dat past bij de gewenste vergadercultuur.

Informatieprotocol en verordeningen

De rol van de raad manifesteert zich in hoe de raad zich organiseert. Dat is vastgelegd in verschillende documenten die de spelregels beschrijven: de verordeningen op de 'organellen van de raad' zoals de agendacommissie, het presidium of de auditcommissie. Ook het Informatieprotocol, hoe de raad met het college afsprekt op de hoogte gehouden te worden. Is een zo'n document.

Raadskalender opstellen

Politiek laat zich prima plannen. Hoewel je in iedere raadsperiode te maken krijgt met onverwachte gebeurtenissen en debatten over onderwerpen die niemand zag aan komen, is het meeste van de lange-termijn raadsagenda prima in te schatten. Daar is wel voor nodig dat je goed weet hoe en waarom iets op de agenda komt. Die agenda wordt niet alleen bepaald door de inhoud van het coalitieakkoord of een verkiezingsprogramma, maar wordt ook ingegeven door het als raad gezamenlijk bespreken van het actuele probleem en de voorhanden zijnde oplossing(en).

Met een raadskalender stellen we samen met de raad (en met input van het college, de secretaris en de griffie, uiteraard) een lange termijn agenda op. Daarnaast plant de raad een aantal onderwerpen waar hij het de komende periode over wil hebben. Dat zijn niet de onderwerpen waar iedereen het over eens is (daar hoeft je het in een democratie immers juist niet over te hebben) maar wél de onderwerpen waar de leden of fracties juist over van mening verschillen. Want *we agree to disagree* is immers de oorsprong van democratie.