

**Contactpersoon**

Claartje Brons

claartje.brons@minbzk.nl

**Datum**

28 juni 2018

**Kenmerk**

2018-0000515890

# verslag

Verslag themabijeenkomst ondersteuning politieke  
ambtsdragers

Vergaderdatum

29 mei 2018

---

## Van Wat naar Hoe

**Op woensdag 29 mei komen in het stadhuis van Almere zo'n 25 genodigden bijeen om het te hebben over de toerusting van politieke ambtsdragers. Terwijl buiten de temperatuur steeds verder oploopt, heet in de koele raadzaal projectleider Claartje Brons de aanwezigen hartelijk welkom.**

Stond in februari in de eerste themabijeenkomst nog de vraag 'Wat gaan we doen?' centraal, deze keer willen we vooral concrete antwoorden vinden op het HOE: "Hoe maak je leren en ontwikkelen vanzelfsprekend voor raadsleden, burgemeesters en griffiers?"

### Verschillende methodieken om het goede gesprek in de raad te voeren

Nadat middag-voorzitter Roelie Bosch verwachtingen voor vandaag heeft opgehaald, begint het programma met de eerste pitch. Alinda van Bruggen deelt inzichten komend uit de in 2017 gehouden gesprekstafels [Raad in Beraad](#), bedoeld om raadsleden – aan de hand van cases – met elkaar in gesprek te laten gaan over hun rol en positionering binnen het gemeentebestuur. Het oefenen aan de hand van cases helpt raden om het goede gesprek te voeren. Relevant inzicht daarbij is dat het niet altijd gezocht hoeft te worden in langdurige leertrajecten – één workshop kan al bewustwording creëren. Benadrukt wordt het belang van een betrokken griffie en burgemeester.

Daarna is Vincent van Stipdonk aan het woord met een terugblik op de Democratische Testlabs. Uit een breed palet van inzichten is een [Handreiking](#) opgesteld waar hij enkele Tops en Tips uit heeft gelicht. Een van de inzichten is dat je bij lokaal samenspel altijd zou moeten beginnen met een ontmoeting tussen raadsleden, collegeleden, ambtenaren én inwoners.

Rob de Greef deelt lessen over regionale samenwerking. Door middel van kennisoverdracht en rollenspelen hebben raadsleden in de afgelopen jaren zowel

geleerd over de juridische kant van regionaal samenwerken, maar ook kunnen oefenen hoe je als gemeenteraad concreet grip kunt houden. Bijvoorbeeld door samen een visie en zienswijze op regionale samenwerking te ontwikkelen. 'Houd het leren en ontwikkelen behapbaar en doe het laagdrempelig' is zijn belangrijkste advies. Raadsleden hebben maar zeer beperkt de tijd en de kennisniveaus van raadsleden zijn heel verschillend.

### **Naar een vitale ondersteuningscultuur van de raad**

Na de eerste ronde pitches is het tijd voor de deelsessies. De groep splitst zich in drieën om gedurende twintig minuten in kleine kring de verdieping te zoeken op de Hoe?-vraag. Wat is er nodig voor een duurzame verankering van de lessen en inzichten naar aanleiding van de sessies Raad in Beraad, Democratische Testlabs en Grip op regionale samenwerking? Het zijn drie heel verschillende werkmethoden: werken met casuïstiek, intervisie, en kennisoverdracht in combinatie met een rollenspel. Zijn er lessen en bevindingen die de verschillende methodieken overstijgen? De volgende opmerkingen zijn, in wisselende bewoordingen, teruggekomen in verschillende sessies:

- Het is belangrijk om uit de hectiek van de dag te komen. Raden moeten zich vaker de wezensvraag stellen: waarvoor zijn raden en raadsleden in het leven geroepen? Wat willen we met elkaar bereiken? Het reflecteren op die vragen moet je verankeren in het proces, bijvoorbeeld door hier geregeld, bijvoorbeeld aan het begin van een vergadering, bij stil te staan.
- Goed leren vraagt lokaal maatwerk. Stel lokale casussen centraal in de intervisie: daar wordt het meest van geleerd.
- Leren als collectief vraagt om goed samenspel tussen raad, griffie en burgemeester.
- Tijds- en werkdruk zijn de grootste tegenspeler. Hoe is een overbelaste raad bereid om tijd in te ruimen voor reflectie? Twee suggesties: neem een raadsperiode als uitgangspunt voor ontwikkeling, niet een jaar. Plan al aan de start van een raadsperiode opleidingsdagen voor die hele periode in. Agendaproblematiek is daarmee al veel kleiner.
- Raden kunnen lastig collectief leren en ontwikkelen vanuit hun politieke rol. De raad is een politiek verdeeld instituut. Gemeenteraadsleden gaan dagelijks de politieke strijd met elkaar aan. Om te leren is een vriendschappelijke setting belangrijk. Hoe creëer je dan toch een goede sfeer en constructieve cultuur waarin collectief leren kan gedijen? Als de goede cultuur en sfeer er is, dan helpt dat bij het bespreken van ingewikkelde onderwerpen in de raad, en helpt dat ook de kwaliteit van de democratische besluitvorming.
- In toerusting van de raad heb je voorlopers en volgers, een kopgroep en een peloton. Gemeenteraden die een vitale ondersteuningscultuur van de raad kennen en daarin voorop lopen, kunnen hun ervaringen en praktijken delen. Zij kunnen een rol als ambassadeur vervullen richting andere gemeenten. BZK heeft daarin een faciliterende rol.
- Ga, als BZK, vooral door met een aantal ingezette activiteiten. Ga door met doorontwikkeling van digitale leeromgeving en opleidingsprogramma's voor raadsleden. Ga door met het aanbieden van

een aanbod om als raden collectief te leren en reflecteren, zoals de workshops Raad in Beraad, Grip op regionale samenwerking, intervisietrajecten voor raden en de begeleiding van lokale driehoeken).

In de plenaire paneldiscussie die op de sessies volgde deelden de gespreksleiders de belangrijkste inzichten met de zaal, zoals de tip om in te zetten op gedrags- en cultuurverandering in zowel de raad als het college. Naast wet- en regelgeving die een goede ondersteuning van de raad bevordert en het daarin investeren vanzelfsprekend maakt, is oog voor een goede ondersteuningscultuur in gemeenten en hoe je die bevordert van belang.

### **Aansluiten op de praktijk**

Na een korte pauze begint het tweede deel van de middag met een pitch van Ruud van Bennekom van de NGB. Hij deelt de lessen uit het inwerkprogramma van nieuwe burgemeesters. Met hun volle agenda's is het vooral belangrijk dat opleidingen kort en behapbaar zijn. Die opleidingen worden vooral geselecteerd op basis van mond-tot-mondreclame.

Robert-Jan Ritsema is raadsadviseur bij de griffie van de gemeente Almere. Zijn pitch gaat over de digitale leeromgeving voor raadsleden die is ontwikkeld en bij de gemeenteraadsverkiezingen is gelanceerd. Opvallend in die aanpak is dat het leerplatform wordt geïntegreerd in de digitale werkomgeving van raadsleden (het raadsinformatiesysteem) door middel van een tabblad. Zo haakt de leeromgeving direct aan op de werkagenda, en sluit die geheel aan op de praktijk.

De laatste pitch is van Erik van Dijk van de bestuurdersvereniging ChristenUnie. Hij houdt zich al 16 jaar bezig met opleidingen binnen het publieke bestel en memoreert dat de beste leermethodes aansluiten op de praktijk. Reflectie, mentorships en train-de-trainer trajecten zijn daarbij heel waardevol.

### **Verschillende leervormen inbedden**

In de tweede ronde deelsessies staan de inzichten van de drie laatste pitches centraal. De discussies leveren interessante invalshoeken op. Het volgende kwam in verschillende vormen terug:

- Hoe leren raadsleden? En onder welke condities? De randvoorwaarden zijn vaak nog belangrijker dan het leren zelf. En daarvoor is geen vast stramien, want iedereen leert anders.
- Hoeveel contact is er tussen de verschillende partijen die leeraanbod aanbieden? Er kan heel wat van elkaar worden geleerd en overgenomen.
- Een online leeromgeving heeft voor- en nadelen. Het delen van ervaringen, reflecteren en intervisie gebeurt niet achter een laptop op zolder. Het is juist de combinatie van vormen (blended learning) die waardevol is.
- Leden van lokale partijen vormen de grootste uitdaging, zowel de raadsleden als de wethouders. Zij nemen in aantal toe, maar hebben geen landelijke partij achter zich staan en kunnen niet altijd hun weg vinden. Daar ligt een rol voor de griffie en beroepsverenigingen van raadsleden en

wethouders, en een kans voor aanvullend beleid en aanbod voor leren en reflecteren toegesneden op raadsleden en wethouders van lokale partijen.

- In de praktijk is het moeilijk om ambtsdragers te verleiden zich individueel te ontwikkelen. Wat is de stok achter de deur? De drempel moet niet alleen laag liggen (bijvoorbeeld met het eerder genoemde tabblad in het eigen raadsinformatiesysteem), de ontwikkeldagen moeten waar mogelijk ook gewoon vastliggen, en het moet behapbaar zijn. De reflectie moet in het wethouderschap en raadswerk geïntegreerd zijn.
- De positie van de griffier is cruciaal bij de ondersteuning van raadsleden. Wil deze echt leiderschap kunnen tonen in de bestuursdriehoek van burgemeester, gemeentesecretaris en griffier dan vraagt dat ook wat qua persoonlijkheid, leiderschap, maar ook bijvoorbeeld qua inschaling.

Na de laatste plenaire terugkoppeling komt Boudewijn Steur, programmamanager Versterking Democratie & Bestuur, aan het woord. Hij vat de belangrijkste inzichten van de dag samen terwijl op de achtergrond het visueel verslag wordt voltooid. Duidelijk is dat iedereen belang hecht aan opleiding in het ambt. Hij benadrukt nog eens het belang om als BZK vooral door te gaan met een aantal ingezette activiteiten: de doorontwikkeling van digitale leeromgeving en opleidingsprogramma's voor raadsleden. Maar ook een passend aanbod om als raden collectief te leren en reflecteren. Het is eveneens van belang goed voor ogen te blijven houden dat raadswerk lekenbestuur is, en voor een ieder toegankelijk. Het is juist de uitdaging het raadswerk toegankelijker te maken voor een brede, diverse groep mensen. En het is ook de uitdaging de tijdsbesteding en werkdruk voor raadsleden omlaag te brengen. Op beide punten zit wel een spanning met de professionaliseringsbeweging die gaande is. Belangrijk is dus ook om anders te gaan werken en in het leren en reflecteren veel aandacht te hebben voor de volksvertegenwoordigende functie en de verbinding met inwoners.

Aansluitend schrijft iedereen zijn of haar grootste prioriteit op een post-it memo en plakt deze op het visueel verslag. De oogst van de dag wordt zorgvuldig ingepakt in een regenbestendige koker want de dreigende lucht buiten laat zich raden.

*Bijlage 1: algemene observaties.* We hebben geprobeerd een paar rode draden te spinnen op basis van de discussies in de zes deelsessies. Het onderstaande maakt dus geen deel uit van de woordelijke verslaglegging, maar is een interpretatie aan de hand van de vraag: wat voor patronen zijn zichtbaar in de discussies?

1. *Doorbreken van patronen:* Alle opmerkingen over 'tijd nemen voor reflectie', 'handelingsverlegenheid', 'cultuurverandering' et cetera gaan primair over doorbreken van een vaste cadans. Raden, Staten en colleges zijn instituties die werken via een vaste cadans van handelingspatronen. Dat is noodzakelijk omdat het structuur geeft, het tempo er op houdt en voorspelbaarheid naar buiten vergemakkelijkt. De keerzijde van een vaste cadans is dat het nieuwe leden drilt in de cadans en dat het reflectie moeilijker maakt. Zowel in het individuele perspectief als in het perspectief van het instituut is er behoefte aan reflectie, maar wijst iedereen er op dat voor die reflectie bewust ruimte moet worden gemaakt. Het doorbreken van het patroon om ruimte te maken voor reflectie is vaak nog ingewikkelder dan die reflectie zelf en is zowel een kwestie van structuur- als cultuurverandering.
2. *Omgaan met politiek als barrière:* 'Politieke ambtsdragers bestaan om invulling te geven aan een politiek ambt'. Echter, de politieke rol is er een van strijd en niet van samenwerking en dat staat het collectieve leren in de weg. Dat leren en ontwikkelen soms moeizaam gaat zit dus al in het ambt ingebakken. Cultuurveranderingstrajecten zouden daarom ook in het teken moeten staan van het kunnen wisselen tussen verschillende standen, de politieke en een meer coöperatieve leerhouding.
3. *Verantwoordelijkheden helder beleggen:* Leren en ontwikkelen kent een 'prisonersdilemma'; iedereen vindt het belangrijk, iedereen voelt de behoefte, maar wie is er verantwoordelijk? Er wordt veel naar elkaar verwezen: de verantwoordelijkheid van de griffier, het samenspel tussen Burgemeester en Griffie, individuele raadsleden, beroepsverenigingen, BZK en coaches. Het vastleggen van verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld aan het begin van een raadsperiode, kan helpen.
4. *Ondersteuningscultuur is een sleutelbegrip:* Het belang van het investeren in een goede 'ondersteuningscultuur', en dat dat zelfs belangrijker is dan het wijzigen van de structuur (de wet- en regelgeving) voor ondersteuning.
5. *Burgers niet in beeld:* Bij alles wat wordt gezegd en gesuggereerd is het opvallend dat diegenen die worden vertegenwoordigd geen deel uitmaken van deze discussie, of alleen op een heel indirecte wijze. Is leren en ontwikkelen louter een proces voor achter gesloten deuren? Iets dat burgers niet begrijpen of accepteren? Of zijn er ook leerprocessen, reflecties en evaluaties denkbaar waar burgers juist wel een rol in hebben of sterker: waarbij de volksvertegenwoordigende rol en reflectie hand in hand gaan?