



Advies

# Samenspel in Leusden

19 december 2023

# Aanleiding, aanpak en verantwoording

## Aanleiding

Het eerste jaar van deze bestuursperiode in Leusden kende veel dynamiek. Er was een verrassende verkiezingsuitslag, een zoektocht in de formatie. Het nieuwe college viel al voor de eerste kerst. Het zette verhoudingen onder druk in Leusden.

De informele gemeenschapscultuur kwam in verandering. Het werd persoonlijk. Wat niet hielp was dat de griffier tijdelijk niet beschikbaar was en het inwerkprogramma verviel. Ook in de ambtelijke organisatie werd de cultuurverandering ervaren, met veel wisselingen tot gevolg.

## Opdracht

In overleg met de fractievoorzitters hebben burgemeester en griffier opdracht gegeven aan Necker om samen met de gemeenteraad aan de slag te gaan om het samenspel te verbeteren. We hebben dat samen gedaan met twee werkgroepen uit de gemeenteraad: een voor cultuur en een voor structuur.

In dit advies zetten we onze analyse en aanbevelingen uiteen.

## Aanpak

We zijn als volgt te werk gegaan:

- In juli en augustus hebben we onderzoek gedaan onder raadsleden, fractie-vertegenwoordigers, collegeleden, griffie en ambtelijke organisatie naar de ervaren knelpunten in de bestuurscultuur van Leusden en de gewenste ontwikkeling.
- Net na de zomer hebben we op een heidag met raad en college gesproken over waarden en uitgangspunten voor het samenspel.
- We hebben een bijeenkomst gehouden over de structuur van de gemeenteraad en gewenste aanpassingen in deze vergaderstructuur.
- We hebben gesproken met raadsleden, de agendacommissie en de fractievoorzitters.
- We hebben gesproken met ambtenaren uit de organisatie en de gemeentesecretaris.
- We hebben gesproken met het college.
- We hebben gesproken met de griffier.
- We hebben gesproken met de waarnemend burgemeester.

Op basis van deze gesprekken en analyse van documenten en vergaderingen hebben we dit advies opgesteld.

## Bestuurscultuur

De beelden die er zijn van de lokale bestuurscultuur hebben we besproken op de heidag. Het beeld uit het onderzoek was als volgt:

Arenacultuur (50%)

Gemeenschapscultuur (35%)

Debatcultuur (15%)

Uit de gesprekken bleek er verschil in beleving van het samenspel in Leusden, maar een rode draad was dat verandering gewenst werd.

## De waarden voor het samenspel in de toekomst

Op de heidag stelden we met elkaar een drietal waarden vast om het samenspel van Leusden langs vorm te geven.

RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

Deze waarden zijn het fundament van dit advies.



# Inhoud van dit advies

---



## Analyse

Cultuur

Structuur



## Advies

- (1) Ga respectvol met elkaar om.
- (2) Verbeter de organisatie van de raad.
- (3) Verbeter de debatcultuur.
- (4) Werk aan gezonde verhoudingen tussen coalitie en oppositie.
- (5) Versterk het samenspel tussen raad en college.
- (6) Heb focus en stel prioriteiten.
- (7) Geef ruimte aan de ambtelijke professie.



## Aan de slag

Manifest

Agenda

# Analyse

*In dit hoofdstuk beschrijven we onze analyse van de cultuur en structuur in Leusden.  
Het zijn de beelden en patronen die wij zien in het bestuurlijke samenspel.*



# Analyse van de bestuurscultuur in Leusden



## De raad is geen collectief

De Leusdense gemeenteraad is geen collectief, maar fungeert in losse deeltjes. Individuele raadsleden zoeken hun weg, fracties evenzo. Er is een beperkte behoefte om te werken vanuit het collectief van de raad als geheel. Andere, persoonlijke, agenda's hebben voorrang.



## Persoonlijke verhoudingen zijn verslechterd

Vanouds waren de persoonlijke verhoudingen goed in Leusden. Daar is verandering in gekomen. In campagne, formatie en raad zijn harde woorden gevallen, met het verslechteren van de verhoudingen als gevolg. Er is te weinig informeel contact tussen raadsleden onderling en tussen raadsleden en collegeleden. Onbekend maakt onbemind. Het herstel van verhoudingen is hier en daar wel ingezet.



## Er is een scherpe scheidslijn tussen coalitie en oppositie

Er zijn door politieke gebeurtenissen en verkiezingen scherpe verhoudingen ontstaan tussen coalitie en oppositie. De verkiezingsuitslag is nog niet overal verwerkt of geaccepteerd. Het huidige college wordt niet collectief erkend als bestuur van Leusden. Het zorgt voor wantrouwen en een scherpe scheidslijn tussen coalitie en oppositie, tussen raadsfracties en college. Het college is zoekend in de wijze om hiermee om te gaan.



## Het politieke debat heeft hoge drempels

Er is weinig inhoudelijk debat in Leusden. Raadsleden en fractievertegenwoordigers ervaren een hoge drempel om deel te nemen. De raad is geen fijne leeromgeving voor debat. De structuur van vergaderingen helpt hier ook niet bij. Het college kan het debat ook beter faciliteren.



## Rolonduidelijkheid versterkt wantrouwen

Veel raadsleden zijn nog op zoek naar hun rol. Andere raadsleden vullen hun rol behoorlijk bestuurlijk of gericht op de uitvoering in. Er is daardoor een grote informatiehonger vanuit de raad. De raad vindt het lastig de hoofdlijnen te bewaken. Deze rolonduidelijkheid versterkt ook het wantrouwen richting college en organisatie.



## Talent op zoek naar vaardigheden

We zien in de Leusdense gemeenteraad veel talent en inzet van raadsleden en fractievertegenwoordigers. Tegelijk zien we gebrek aan kennis van het politieke handwerk en onbekendheid met rol, processen en procedures. Veel talent blijft zo onbenut voor de lokale democratie.

# Analyse van de bestuurlijke structuur in Leusden



## Vergadercyclus

De gemeenteraad van Leusden heeft in het verleden goed nagedacht over de vergaderstructuur. De unieke mix van instrumenten zorgt voor een uitgebreide inhoudelijke beeldvorming over een voorstel en maakt het voor inwoners mogelijk om ook hun steentje bij te dragen.

De huidige structuur zorgt echter ook voor verwarring. De verscheidenheid aan type vergaderingen en regels is niet voor iedereen begrijpelijk. De doorlooptijd van de politieke cyclus is lang. Het ontbreekt aan ruimte voor politieke discussie waar het de inhoud van voorstellen betreft. Er is brede onbekendheid met de bedoeling van het vergadermodel.



## Agendering

De raad neemt tegenover het college voornamelijk een volgzame rol in. De stukken vanuit het college zijn leidend voor de politieke agenda. De raad als collectief stuurt weinig op de inhoudelijke agenda en stelt geen prioriteiten.

De agendering wordt in de agendacommissie voornamelijk door een politieke bril bekeken.



## Transparantie

Er ontbreekt transparantie in de werkwijze van de gemeenteraad. Afwegingen van de agendacommissie zijn niet navolgbaar, zeker niet voor de ambtelijke organisatie. De informatievoorziening van het college aan de gemeenteraad is niet altijd tijdig en wordt niet altijd met eenieder gedeeld. Het overleg van de fractievoorzitters is informeel en kent geen agenda of verslag.

Er zijn verschillende opvattingen over regels, waardoor voorzitters het niet gemakkelijk hebben. Moties en amendementen worden laat of niet aangekondigd, waardoor fracties zich slecht kunnen voorbereiden op een inhoudelijk debat. De raad zelf eist ook bij voortduring transparantie van het college over voorstellen, maar de raad levert zelf niet altijd transparantie als het wordt gevraagd.



## Wirwar aan terminologie en betekenissen

De structuur van het bestuursproces is niet eenduidig en voor iedereen helder. Zo zijn er informatierondes (een soort commissies), commissies (een soort werkgroepen) en, tot voor kort, een presidium dat functioneert als agendacommissie.

# Advies

*In dit hoofdstuk beschrijven we ons advies voor het bestuur van Leusden.  
Zeven adviezen om aan de slag te gaan met de cultuur en structuur.*



# Adviezen

## 1.1 Ieder raadslid telt

Ieder raadslid in Leusden is democratisch gekozen. De volksvertegenwoordiging is veelkleurig en meerstemmig om iedereen te vertegenwoordigen. Zorg daarom dat ieder raadslid op zijn of haar wijze en talent kan bijdragen aan de raad als geheel. Neem iedereen zo ook serieus. Geef als fractie mandaat aan je woordvoerders om namens je fractie op te treden.

## 1.2 Investeer in elkaar en geef feedback

Onbekend maakt onbemind. Neem tijd om elkaar beter te leren kennen en ga op zoek naar elkaars drijfveren, overtuigingen en argumenten. Bezoek de borrels na fractie en raad. Wees aanwezig bij de heidagen van de raad. Spreek af met woordvoerders of wethouder op hetzelfde onderwerp om elkaar beter te leren begrijpen. Fractievoorzitters: spreek tenminste eens per jaar met elk van je collega-fractievoorzitters af om bij te praten. Allen: geef elkaar feedback op hoe je gedrag van elkaar opvat, bespreek dit eerst met iemand zelf en niet met anderen. Inwoners mogen professionaliteit van hun raadsleden verwachten.

## 1.3 Bewaak met elkaar de grenzen van respect

Gemeenteraad ben je samen. Bewaak dus met elkaar ook de grenzen van veiligheid en respect voor elkaar. Worden deze overschreden? Maak een punt van orde en stel dit vast. Bespreek zo'n voorval met elkaar na afloop van een vergadering. Geef de voorzitter respect en ruimte om de orde te handhaven.

### Praktisch

Maak een overzicht van de woordvoerders per fractie op elk onderwerp en deel deze met raad en college inclusief contactgegevens.



# 1. Ga respectvol met elkaar om

In een **democratie** telt ieder mens. De keuze van de kiezer vraagt **respect** voor elke stem die wordt vertegenwoordigd in de raad. Start met **vertrouwen** in elkaar, geef feedback en herstel wat schade oploopt.

### Uitgangspunten

- Leden van het gemeentebestuur gaan respectvol met elkaar om.
- Er is oog voor de mens achter de politicus, bestuurder of ambtenaar.
- We luisteren naar de argumenten van anderen.
- Politiek bedrijven we op de inhoud, niet op de persoon.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN





## 2. Verbeter de organisatie van de raad

Een vergaderstructuur vraagt duidelijkheid. Er moet onderscheid zijn tussen de verschillende overleggen in de structuur. Ieder overleg heeft zijn bedoeling. Het goede van het huidige vergadermodel in Leusden blijft behouden.

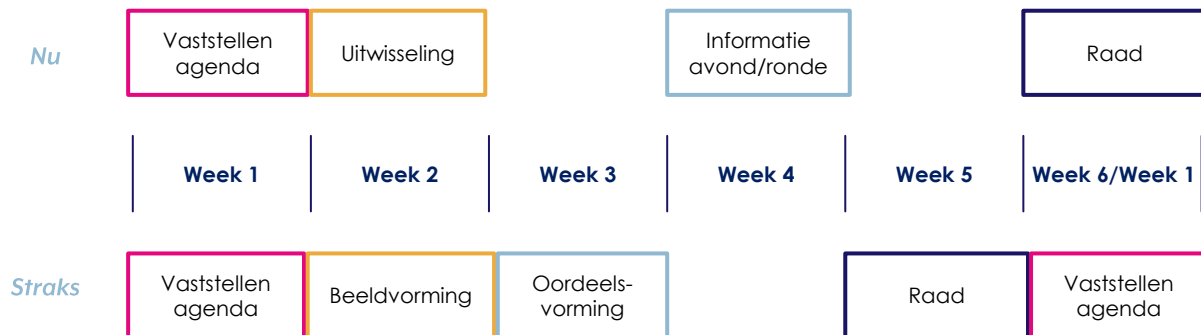
### Uitgangspunten:

- De structuur in de gemeenteraad wordt zo ingericht dat het de kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende functie van de raad het best ondersteunt.
- De structuur geeft ruimte voor het inhoudelijke debat.
- De structuur is transparant en begrijpelijk voor iedere deelnemer.

# Adviezen (1)

## 2.1 Update het vergadermodel

De vergaderstructuur heeft sterke punten. De informatiemarkt wordt door iedereen gezien als een goede manier om met elkaar in gesprek te gaan. Er zijn echter ook duidelijke knelpunten die zorgen voor een lange cyclus, onduidelijkheid, te weinig debat en ruis. Ons advies is daarom om het vergadermodel te updaten. We doen een voorstel hiervoor aan de hand van de 'gereedschapskist' van het huidige vergadermodel. We maken het model eenvoudiger en beter om de fases beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming te doorlopen. Hierna laten we zien hoe het model er globaal uitziet. In de bijlage hebben we dit verder uitgewerkt.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Voorbeeld: inrichting nieuw vergadermodel

	Wat	Doel	Wie	Voorzitter
Week 1	Vaststellen agenda	Agenda voor de komende cyclus vaststellen, verdeling onderwerpen sessies, type sessie, tijdsplanning, etc.	Agendacommissie	Voorzitter agendacommissie
Week 2	Fractievergadering	Interne afstemming fracties	Raadsleden en fractievertegenwoordigers	Eigen invulling fractie.
	Beeldvormende avond	Informatie ophalen (van college, inwoners, etc.) en inzichten verkrijgen.	Raadsleden, fractievertegenwoordigers Eén of meer leden van B&W Insprekers (bijv. inwoners) Ambtenaren	Elke sessie wordt voorgezeten door een vast raadslid, benoemd door de raad
Week 3	Oordeelsvormende avond	(Voorlopig) standpunt formuleren en argumenten uitwisselen. Onderscheid maken in hamerpunten en bespreekpunten. Concept amendementen en moties toetsen bij andere fracties en college.	Raadsleden, fractievertegenwoordigers Eén of meer leden van B&W Insprekers (bijv. inwoners) Ambtenaren	Elke sessie wordt voorgezeten door een vast raadslid, benoemd door de raad
Week 4	Geen vaste bijeenkomsten. Mogelijkheid voor werkbezoeken en andere overleggen in deze week.			
Week 5	Fractievergadering	Interne afstemming fracties	Raadsleden en fractievertegenwoordigers	Eigen invulling fractie.
	Raadsvergadering	Besluitvorming	Raadsleden College van B&W	Voorzitter van de raad (burgemeester)

# Toelichting: invulling vergadercyclus



## 1. Beeldvormende avond

De beeldvormende avond staat in het teken van het verkrijgen van een goed beeld van het vraagstuk of onderwerp. Hierin staat centraal dat de raad tijdens deze fase een goed beeld krijgt van hetgeen voorligt, welke keuzes er gemaakt moeten worden en welke mogelijkheden er zijn. Belangrijk is dat deze sessies apolitek zijn en er geen debat gevoerd wordt: het gaat puur om het ophalen van informatie. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren in de vorm van een informatiemarkt, een luisterzitting of een presentatie.



## 2. Oordeelsvormende avond

De tweede fase van de BOB-cyclus bestaat uit de oordeelsvormende avond. Tijdens deze fase staat het vormen van een standpunt, op basis van de vergaarde informatie uit de beeldvormende fase, centraal. In deze fase is er dus plaats voor debat. Deelnemers dragen hun politieke standpunt uit, beargumenteren deze en proberen anderen te overtuigen van hun visie. Het college van B&W kan in deze fase politiek bevroegd worden. De portefeuillehouder krijgt de mogelijkheid om te motiveren waarom het college het voorgestelde besluit voorstelt en hoe het college de argumenten vanuit de raad weegt. De raad kan in deze fase ook aangeven of er moties of amendementen in voorbereiding zijn of worden genomen.

De behandelingen in de oordeelsvormende fase worden afgesloten met de vraag of het onderwerp in de besluitvormende fase als hamerstuk of besprekstuk zal worden behandeld. Als een onderwerp als hamerstuk wordt geagendeerd wordt het tijdens de besluitvormende fase niet meer besproken en wordt er alleen over gestemd.



## 3. Besluitvormende avond

In de besluitvormende fase komen alle fases samen en is het aan de raad om een besluit te nemen over de eerder behandelde stukken. Ook kunnen er moties en amendementen worden ingediend bij voorstellen. Het debat dat tijdens de besluitvormende fase plaatsvindt is meer gericht op het behouden en versterken van posities en het veiligstellen van doelen. Naast het feit dat tijdens deze fase de besluiten worden genomen, is dit ook de fase waarin de besluiten en keuzes worden verantwoord.



## Agendacommissie

De agendacommissie is er om de agenda van de raad vast te stellen. Het is niet gewenst om in deze commissie politiek te werk te gaan. Daarom is het gewenst om een kleine agendacommissie in te stellen die aan de hand van een vaste agenda vergadert. De agendacommissie wordt aangedragen door de raad en kiest haar eigen voorzitter. De burgemeester vervult in de commissie een adviserende rol. De agendacommissie vergadert op basis van duidelijke agendaverzoeken zodat zij voldoende informatie heeft over hetgeen zij wel of niet agendeert. De agendacommissie vergadert één keer per cyclus. De oordeelsvormende avond bepaalt of een stuk geagendeerd wordt voor de gemeenteraad.



## 2. Verbeter de organisatie van de raad

# Adviezen (2)

### 2.2 Reorganiseer de agendacommissie

De functie van de agendacommissie is om de agenda van de raad vast te stellen voor alle bijeenkomsten, ontvangen voorstellen te beoordelen op rijpheid voor behandeling en de langetermijnagenda van de gemeenteraad te bewaken. Dat is apolitiek en gericht op het collectief van de gemeenteraad. Ons advies is om de commissie ook met dat doel in te richten.

- Benoem een voorzitter en drie leden van de agendacommissie uit de leden van de raad.
- Laat deze leden van de agendacommissie ook vaste voorzitter zijn van beeldvormende en oordeelsvormende bijeenkomsten (benoem voor hen in die rol wel plaatsvervangers).
- Maak de griffier, burgemeester en gemeentesecretaris adviseur van de agendacommissie.
- Laat de griffier de agendacommissie met een adviesmemo voorbereiden waarin ongeveer drie maanden vooruit wordt gekeken.
- Laat de agendacommissie criteria vaststellen waarop voorstellen kunnen worden getoetst voor de rijpheid van behandeling. Stel dit kader op in overleg met de gemeentesecretaris.
- Maak, in overleg met de gemeentesecretaris, afspraken over aanlevervormen en aanleverdeadlines. Zorg dat deze afspraken in de gehele raad, maar ook in de gehele ambtelijke organisatie bekend worden.

#### Praktisch

Kijk kritisch naar het raadsinformatiesysteem en werking van de email. Er zijn best wat klachten over het functioneren hiervan onder raadsleden.

#### Praktisch

Gebruik een format voor een agenderingsverzoek. Raadsleden moeten dan goed onderbouwen wat het doel is van een verzoek en waar dit toe moet leiden. De agendacommissie kan op basis hiervan een zorgvuldiger besluit nemen over wat nodig is voor een goede bijeenkomst (vorm, inhoud).



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN



## 2. Verbeter de organisatie van de raad

# Adviezen (3)

### 2.3 Formaliseer het fractievoorzittersoverleg

Het fractievoorzittersoverleg dient de raad. Dit overleg kan echter geen schaduwraad vormen. Daarom moet terughoudend worden omgegaan met inhoudelijke bespreking van onderwerpen. Zaken die aan de orde kunnen komen in het fractievoorzittersoverleg zijn: het algehele functioneren van de gemeenteraad, de organisatie van gemeenteraadsbrede activiteiten, vertrouwelijke zaken rondom integriteit en procedurele zaken met betrekking tot de werkwijze van de raad. Pas de volgende zaken aan in de werkwijze:

- Vergader vier keer per jaar met de fractievoorzitters.
- Maak een agenda en een besluitenlijst en publiceer die openbaar voor alle raadsleden.
- Laat de vice-voorzitter van de gemeenteraad de vergaderingen voorzitten, de burgemeester is adviseur van het fractievoorzittersoverleg en de griffier de secretaris en adviseur.
- Bespreek geheime inhoudelijke zaken die relevant zijn voor de raad als geheel niet in het fractievoorzittersoverleg, maar in een geheime raadsvergadering.

### 2.4 Versterk je werkgeversrol en ondersteuning door de griffie

De werkgeverscommissie bestaat op dit moment uit één persoon. Versterk die werkgeversrol vanuit de gemeenteraad en benoem tenminste drie raadsleden als lid van een werkgeverscommissie en vul dit werkgeverschap professioneel in. Laat je ondersteunen vanuit de organisatie (of extern) waar nodig.

Onderzoek of de griffie voldoende ondersteuning kan bieden aan de raad in de huidige bezetting. In vergelijking tot vergelijkbare gemeenten met dezelfde uitdagingen is de bezetting niet groot. Durf te investeren in je eigen ondersteuning.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Adviezen (1)

## 3.1 Politiek draait niet om winnen en verliezen.

Het doel van politiek is de beste oplossing vinden voor de inwoners van Leusden. Het perspectief van politiek bedrijven is daarom: hoe kun je samen iets beter maken. Probeer dat de leidraad te maken van debatten: het draait niet om 'winnen' of 'verliezen', de kunst is een besluit te nemen waarin alle belangen een plek hebben en dat kan steunen op de grootst mogelijke meerderheid.

## 3.2 Speel op de bal, niet op de persoon.

Maak onderscheid tussen mensen en hun standpunten. In het debat zijn argumenten belangrijk en staat de inhoud centraal. Maak het debat niet persoonlijk. Probeer afstand te houden tussen jezelf en een politieke oplossingsrichting. Voer debat gericht op de toekomst en laat oude koeien in de sloot.

## 3.3 Motiveer je standpunt en besluit

Om met elkaar het debat te kunnen voeren is een goede argumentatie van belang. Zorg dat je als raadslid en fractie bij ieder besluit in een aantal zinnen kunt uitleggen wat de argumenten zijn voor jullie standpunt en breng deze ook in het debat in. Zo blijft voor iedereen navolgbaar *waarom* een besluit wordt gemaakt. Dit gaat speculatie over motieven tegen.

## 3.4 Leer (met elkaar) beter te debatteren

Een flink aantal raadsleden en fractievertegenwoordigers ervaart een drempel om deel te nemen aan het debat. Organiseer met elkaar een goede leeromgeving en laat je ook professioneel ondersteunen om het debat te verbeteren. Zorg dat je gereedschapskist als vertegenwoordiger op orde is.



## 3. Verbeter de debatcultuur

Het debat in de gemeenteraad is een belangrijke bouwsteen in de lokale democratie. In Leusden is meer ruimte nodig voor debat en argumentenwisseling tussen de politieke partijen. Een goede debatcultuur versterkt het begrip voor elkaar en elkaars standpunten, maakt het mogelijk om ook de inbreng van minderheden mee te wegen in de besluitvorming en zorgt voor transparante verantwoording naar de samenleving.

### Uitgangspunten:

- Het besluitvormingsproces biedt voldoende ruimte om argumenten te wisselen voordat een besluit wordt genomen.
- Voorstellen bevatten argumenten, kanttekeningen en alternatieven om met elkaar op de inhoud het debat aan te gaan.
- Er is een debatcultuur die respecteert dat iedereen op eigen wijze argumenten en standpunten naar voren brengt.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Adviezen (2)

## 3.5 Zorg dat het vergadermodel de debatcultuur versterkt

Het huidige vergadermodel staat het debat deels in de weg. In het voorstel voor de nieuwe vergaderstructuur wordt de debatcultuur ook versterkt. We adviseren dit als volgt te doen:

- Maak helder onderscheid tussen beeldvorming en debat. In de praktijk is er nu te weinig ruimte voor debat tussen raadsleden onderling en worden veel vragen gesteld aan het college. In de nieuwe vergaderstructuur adviseren we om een duidelijker onderscheid te maken tussen beeldvorming en oordeelsvorming. Er vindt zo meer uitwisseling van argumenten plaats tussen raadsleden.
- Werk met een meer vaste vergadersamenstelling bij de oordeelsvorming. Als woordvoerders langer met elkaar debatteren kan het debat ook groeien. Mensen kennen elkaars drijfveren en inhoudelijke positie en kunnen daarop anticiperen. Werk daarom meer met een vergaderinrichting die op basis van thema's en portefeuilles van de wethouders is ingericht.
- Agendeer een onderwerp alleen als voor iedereen duidelijk is waar het gesprek over moet gaan. Bij een agendapunt hoort altijd een raadsvoorstel, een informatiebrief of een agenderingsverzoek zodat bij de voorbereiding voor iedereen helder is wat de bedoeling is van de bespreking. Geen bespreking zonder stuk.
- Probeer moties en amendementen al in concept voor te leggen bij de oordeelsvorming. In Leusden komen deze stukken nu pas heel laat tot stand. Als fracties deze als concept of gedachte al inbrengen bij de oordeelsvorming kan dit de zorgvuldigheid vergroten, het debat richten en de democratische besluitvorming versterken.



## 3. Verbeter de debatcultuur



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Adviezen (3)

## 3.6 Geef de voorzitters respect, ruimte en professionalisering

Een goed debat vraagt goed voorzitterschap, maar ook respect en ruimte voor de voorzitter om richting te geven aan een goede bespreking. Versterk daarom het voorzitterschap door vaste voorzitters en vervangers aan te wijzen voor de beeldvormende en oordeelsvormende bijeenkomsten. Geef deze voorzitters de ruimte om zich met elkaar te professionaliseren en investeer hierin met training. Spreek met elkaar af dat je nooit het voorzitterschap ter discussie stelt tijdens de vergadering, maar incidenten wel achteraf evalueert. Laat de voorzitters aan het einde van de oordeelsvorming de debatpunten voor de raadsvergadering vaststellen. Dit voorkomt dat je twee keer dezelfde discussie herhaalt.

### Praktisch

Laat inwoners hun inbreng leveren in de beeldvormende fase van de gemeenteraad. Dat is het moment dat zij invloed kunnen uitoefenen op een besluit en op die manier kan de raad hun argumenten ook goed meenemen in een debat.



## 3. Verbeter de debatcultuur



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN





## 4. Werk aan gezonde verhoudingen tussen coalitie en oppositie

De verkiezingsuitslag betekende een stevige verandering in de Leusdense politiek. Het is logisch dat dit zijn plek moet krijgen in de verhoudingen van de lokale democratie.

### Uitgangspunten

- Democratie betekent dat de inbreng van alle raadsleden in de besluitvorming wordt meegewogen.
- Wethouders zijn wethouders namens de gehele gemeenteraad.
- Zorgvuldig omgaan met het dualisme door voldoende afstand tussen raad en college en het bewaken van een gelijk speelveld.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

## Adviezen

### 4.1 Accepteer de verkiezingsuitslag en het gevormde college

De verkiezingsuitslag en de tweevoudige coalitievorming laten hun sporen achter in het Leusdense gemeentebestuur. Het is tijd dat wat meer achter te laten en te accepteren. De inwoners van Leusden hebben recht op een gemeentebestuur dat voorbij gaat aan de campagnestand. Een bestuur dat samen kan werken om de opgaven van de gemeenschap aan te pakken. Dat vraagt ook acceptatie van de collegeleden als bestuurder namens de hele gemeenteraad van Leusden.

### 4.2 Wees wethouder van de gehele raad

Wethouders zijn bestuurder namens de gehele raad. Geef dat ook vorm. Aan de wethouders geeft dat de verantwoordelijkheid om gezonde afstand tot de eigen fractie te bewaren. Bied ook aan om bij andere fracties met enige regelmaat of aan de hand van een onderwerp aan te sluiten. Aan de raad geeft dat de verantwoordelijkheid om een wethouder ook te zien als bestuurder die je als raadslid kunt benaderen voor vragen of als fractie kunt uitnodigen voor een toelichting. Investeer in elkaar.

### 4.3 Laat het primaat bij de raad en gun elkaar succes

De inwoners van Leusden verdienen voorstellen die op een zo breed mogelijk draagvlak kunnen rekenen, en waarin ook argumenten van minderheden een plek krijgen. Laat daarom het primaat van de besluitvorming bij de raad (en dus niet bij de coalitie) en gun elkaar daarbij de ruimte om een voorstel beter te maken. Door vanuit vertrouwen te werken kunnen college en coalitie die ruimte ook gemakkelijker geven aan de raad.

# Adviezen (1)

## 5.1 Versterk het wederzijdse vertrouwen, hou je aan afspraken

Gemeenteraad en college vormen samen het gemeentebestuur van Leusden. Belangrijk is dat er vanuit wederzijds vertrouwen kan worden gewerkt aan de opgaven voor de gemeente. Op dit moment is het vertrouwen onderling broos.

- Het is belangrijk dat raad en college investeren in wederzijds vertrouwen. Een eerste stap kan zijn een periodiek overleg (bijvoorbeeld twee keer per jaar) tussen college en fractievoorzitters.
- Hou je aan de afspraken. Er ontstaat irritatie als steeds eigen regels niet worden nagekomen in het samenspel. Stop hiermee en laat de driehoek (burgmeester, griffier en gemeentesecretaris) hier ook alert op zijn. Respecteer hun interventies hierop.

## 5.2 Wees rolzuiver en help elkaar rolzuiver te zijn

Voor goed samenspel is rolzuiverheid belangrijk. Raadsleden stellen de kaders en laten de uitvoering aan het college. Het college zorgt voor de voorbereiding van besluitvorming en respecteren dat de raad een andere afweging kan maken.

## 5.3 Raad, blijf bij de hoofdlijnen en laat je hierin trainen

In Leusden wordt om veel informatie gevraagd voordat een besluit wordt genomen. Het gevolg is dat debatten verzanden in techniek. Er is ook veel ambtelijke ondersteuning nodig bij de beeldvorming. Meer informatie vragen is niet de oplossing voor het maken van een keuze. Aan het college geeft dit de verantwoordelijkheid om de juiste informatie te geven om een keuze te maken. Aan de raad de verantwoordelijkheid om niet alles te willen weten. Laat je hierin ook trainen als dat nodig is!



## 5. Versterk het samenspel tussen raad en college

Gemeenteraad en college vormen samen, elk vanuit hun eigen rol, het college. Het samenspel tussen de raad en het college is dus belangrijk voor de bestuurskracht van Leusden en voor wat je samen voor je inwoners kunt bereiken. Het is belangrijk dat het gemeentebestuur als een geheel werkt aan gezond samenspel.

### Uitgangspunten:

- Gezond samenspel start met een wederzijdse basis van vertrouwen.
- Het samenspel van raad en college vraagt rolzuiverheid: beide hebben hun eigen rol in het politieke systeem. Bewaak die en bespreek die met elkaar.
- Goed samenspel vraagt een goede informatievoorziening zodat raad en college elkaar verstaan.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Adviezen (2)

## 5.4 Organiseer goede en transparante informatievoorziening

Er wordt veel informatie gewisseld met de gemeenteraad in Leusden, maar dit levert niet per se een goede en transparante informatievoorziening op. Dit kan op een aantal manieren worden versterkt.

- Update het huidige instrument van een termijnagenda zodat de gemeenteraad een overzicht krijgt van de grote thema's die in voorbereiding zijn door het college en de status van de beleidscyclus. Hierin kan ook de stand van zaken en planning worden verwerkt.
- Standaardiseer de informatievoorziening vanuit het college aan de gemeenteraad tot twee of drie type documenten (bijvoorbeeld raadsvoorstel, raadsinformatiebrief en discussienota) en maak afspraken over de kwaliteitseisen van elk van deze stukken tussen raad en organisatie.
- Deel informatie die vanuit het college of de ambtelijke organisatie wordt versterkt aan de gemeenteraad uit principe ook met alle raadsleden. Zo blijft er een gelijk speelveld voor de raad.
- Informeer het college tijdig over vragen, amendementen en moties die in voorbereiding zijn zodat het college zich ook kan laten adviseren op de inhoud. Dit maakt besluitvorming ook zorgvuldig.

## 5.5 Leg alternatieven en scenario's voor aan de raad

Het college kan het samenspel met de raad versterken door goede voorstellen voor te leggen aan de gemeenteraad. Bestuur vanuit kracht en inhoud en leg in je voorstel uit wat de alternatieven zijn en welke argumenten en kanttekeningen deze alternatieven hebben. Of leg scenario's voor aan de raad zodat de keuze door de raad gemaakt kan worden. Het college kan ook met discussienota's bij de raad vroegtijdig een richting vragen. Zo kan de raad zijn kaderstellende rol versterken.



# 5. Versterk het samenspel tussen raad en college



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN



## 6. Heb focus en stel prioriteiten.

Een belangrijke taak van het gemeentebestuur is het aanbrengen van focus en prioriteit op de inhoudelijke opgaven.

### Uitgangspunt

Gemeenteraad en college bepalen in samenspraak de koers en prioritering om aan de slag te zijn met de belangrijkste opgaven van Leusden.

# Adviezen

## 6.1 Maak duidelijk welke resultaten je wilt bereiken

Door het verloop van de collegevorming is een raadsagenda niet tot stand gekomen. Dit is ook een instrument waarover teleurstelling is ontstaan, waardoor het niet langer een neutraal instrument is om met elkaar de doelen te bepalen voor de huidige bestuursperiode. Toch ligt hierop wel een opgave. Wij signaleren dat voor de gemeenteraad moeilijk is om te formuleren aan welke opgaven met welke prioriteit moet worden gewerkt. Ook voor het college en de ambtelijke organisatie kan dit leiden tot onduidelijkheid of teleurstelling omdat er verschil ontstaat in verwachtingen. Het College uitvoeringsprogramma (CUP) vervult hierin deels wel een prioriterende en richtinggevende rol, maar omvat niet het geheel van de opgaven.

Het is raadzaam om in gesprek tussen raad en college te bepalen of er iets extra's nodig is in het stellen van prioriteiten en geven van focus aan de opgaven van Leusden voor de resterende bestuursperiode.

## 6.2 Focus in de verdiepende activiteiten van de raad in werkgroepen

Het raadswerk is schier oneindig. Vanuit de informatiebehoefte is er in Leusden de nodige neiging tot diepgang. Beperkt dit tot de belangrijke thema's en bepaal hiervoor een doelstelling. Richt alleen werkgroepen op de inhoud in als er een specifiek doel is, een tijdsplanning en een inhoudelijk vraagstuk dat met het oog op de besluitvorming doorgrond moet worden.

### Praktisch

De raad werkt met raadsrapporteurs. Dat kan een efficiënte werkwijze zijn om het werk te verdelen. In de praktijk is er echter onduidelijkheid over bedoeling en werkwijze. Herijk dit en bepaal of alle rapporteurs ook nodig zijn.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Adviezen

## 7.1 Geef waardering en vertrouwen aan de ambtelijke organisatie

De basis van de samenwerking tussen ambtelijke organisatie en gemeentebestuur is vertrouwen om samen te werken aan het beste voor de gemeente. Blijf werken vanuit deze vertrouwensrelatie. Maak ongemak wederzijds bespreekbaar. Geef waardering voor het werk vanuit de ambtelijke organisatie.

## 7.2 Hou gezonde afstand in het samenspel tussen raad en organisatie

De eerste opdrachtgever van de ambtelijke organisatie is het college. De raad moet zich richten op de kaderstelling. Hou en organiseer daarom gezonde afstand tussen raad en ambtelijke organisatie. Laat technische vragen via de griffie verlopen en breng als raadslid niet zelf dingen vanuit de samenleving in de ambtelijke organisatie in.

## 7.3 Zet ambtelijke capaciteit weloverwogen in

Het vergadermodel vraagt vrij veel inzet vanuit de ambtelijke organisatie, en deze inzet is ook niet altijd nodig. Bevraag deze ambtelijke capaciteit weloverwogen. Organiseer als raad dus geen informatiemarkt op een thema als hiervoor geen behoefte bestaat. Beperk het instrument van 'ambtelijke bijstand' tot zaken die echt veel uitzoekwerk vergen met oog op een initiatiefvoorstel of agendaverzoek

## 7.4 Stop met 'de ambtelijke toets' van moties en amendementen

Het middel 'ambtelijke toets' bij moties en amendementen wordt veel waarde toegekend, maar de procedure levert strijd op. Stop hiermee. Laat primair de griffie adviseren op moties en amendementen en laat het oordeel vanuit de organisatie primair via het college verlopen. Natuurlijk kun je voor een complex raadsinstrument ambtelijke bijstand vragen (via de griffie), maar wees hierin terughoudend.



## 7. Geef ruimte aan de ambtelijke professie

In Leusden staat de ambtelijke organisatie relatief dichtbij de gemeenteraad. Dat geeft kwaliteit in de informatievoorziening, maar ook een verantwoordelijkheid om het feitelijke niet politiek te maken.

### Uitgangspunten

- Het gemeentebestuur heeft waardering voor de ambtelijke professie in Leusden.
- Ambtenaren staan ten dienste van gemeenteraad en college.
- Ambtenaren worden geen onderdeel (gemaakt) van 'de politiek', maar staan op de inhoud in raad en daad het gemeentebestuur bij.



RESPECT

DEMOCRATIE

VERTROUWEN

# Aan de slag

*Dit is ons advies. Ongetwijfeld geeft dat aanleiding voor gedachten en gesprek.  
Op 11 januari willen we dat organiseren, hierbij nemen gemeenteraad en college deel.  
Tijdens dit gesprek bepalen we ook de stappen voor het vervolg.*



# Manifest

## *Vervolgstappen*

- 1. De waarden en uitgangspunten uit het advies kunnen worden verwerkt in een manifest dat de gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie over hun samenspel kunnen vaststellen.*
- 2. Het gesprek over cultuur en samenspel is niet af. Neem tijd om dat te voeren in de komende 2 jaar. Te beginnen bijvoorbeeld als gemeentebestuur op een tweedaagse.*

# Agenda

## *Vervolgstappen*

*Op basis van dit advies kan een agenda worden uitgewerkt waarin alle acties en vervolgstappen en acties zijn verwerkt.*

*Zo kunnen college, raad en organisatie hiermee praktisch aan de slag.*

*Dit kan op korte termijn leiden tot een voorstel voor aanpassing van verordeningen, vergadermodel en de agenda van de gemeenteraad.*

*Andere thema's zullen langduriger uitwerking en actie vragen.*



# Colofon

## Samenspel in Leusden

*In opdracht van burgemeester en griffier.*

*In samenwerking met de raadswerkgroepen cultuur en structuur.*

### Team

Job van Meijeren, [job@necker.nl](mailto:job@necker.nl)

Hielke Visser, [hielke@necker.nl](mailto:hielke@necker.nl)

Mirjam Wolting, [mirjam@necker.nl](mailto:mirjam@necker.nl)

Nick Woudstra [nick@necker.nl](mailto:nick@necker.nl)

