



Nederlandse Vereniging
voor Raadsleden

Collectief leren

voor raadsleden



Inhoud

- 1 Doel en aanleiding van collectief leren door de raad** 5
[‘Blijven bouwen aan een effectieve raad’](#) - Alinda van Bruggen 7
- 2 Collectief leren van de raad en de deelnemers** 9
[Nadruk op de burger in Eemsdelta](#) 12
[Onvoldoende gevoel van eigenaarschap in versnipperd Lelystad](#) 14
[Langedijk wilde sterk de fusie in](#) 15
[Goirle maakte tijd voor ‘een goed gesprek’](#) 16
- 3 De rol van de griffier bij collectief leren** 17
[‘Respectvol openstaan voor verschillen’](#) - Marjolein Teunissen 18
- 4 Samen leren helpt om beter te worden** 20
[‘We weten elkaar beter te vinden’](#) - Wilma de Moel 22
- 5 De rol van de begeleider bij collectief leren** 23
- 6 Competentiescan goede start van leertraject** 26
[‘Dialogoog is je eigen oordeel opschorten’](#) - Rens van Loon 29
[Tips voor een dialoog met jezelf en de ander](#) 31
- 7 Tips om met collectief leren aan de slag te gaan** 32

Doel en aanleiding van collectief leren door de raad

Gemeenteraadsleden hebben een belangrijke en verantwoordelijke rol in ons democratisch bestel. De nieuwe taken en opgaven waarvoor gemeenten staan als gevolg van de decentralisaties, maar ook migratievraagstukken en veranderende verhoudingen en verwachtingen van burgers en gemeente over en weer, plus nieuwe of nog jonge wetgeving (denk aan het sociaal domein en de Omgevingswet), vergen veel van raadsleden. Dat is reden om opnieuw na te denken over de rolinvulling van de gemeenteraad.

Om raadsleden daarin te ondersteunen en hun positie te verstevigen hebben het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Nederlandse Vereniging van Raadsleden en Vereniging van Griffiers in 2016 een actieplan opgesteld.

Het stimuleren en bevorderen van leerbijeenkomsten voor raadsleden was onderdeel van dat plan. Ontmoetingen waarin raadsleden samen met collega-raadsleden vrijuit kunnen spreken over dilemma's die zij op hun pad vinden. Met als doel uiteraard, daar oplossingen voor te vinden en de deelnemers goed toe te rusten op een effectief invulling van hun rol.

Vanuit dit landelijke aanbod 'Raad in Beraad' zijn in de periode 2016-2018 goede ervaringen opgedaan met collectief leren door raden. Op basis van die bevindingen besloot de Nederlandse Vereniging van Raadsleden om, naast het bestaande individuele leertrajecten, voor gemeenteraden in 2018 een pilot te starten om collectief te leren over de eigen rolinvulling.

Voor het optreden van gemeenteraden als collectief bestaat geen blauwdruk. Elke raad doet dit op zijn eigen manier. De lokale context en cultuur, de verhoudingen binnen de raad en tussen raad en college en ambtelijke organisatie, de vergadercyclus en -vormen, de wijze waarop inwoners worden betrokken en zijn en – soms onbewuste – verwachtingen en vooronderstellingen spelen daarbij een rol. Door hier als raad samen aan te werken, kan zowel de gezamenlijke effectiviteit als het plezier in het raadswerk versterkt worden.

Doel van de pilot, die eindigde in november 2021, was om de deelnemende raden te ondersteunen bij het collectief leren, aansluitend bij hun eigen Ausgangssituatie en leerbehoeften. Maar ook om daarvoor een herkenbare en herhaalbare aanpak te ontwikkelen en inzichten op te doen die ook voor andere gemeenteraden bruikbaar zijn. In deze bundel worden die aanpak en inzichten gedeeld.



Recht op scholing

Raadsleden hebben recht op scholing, of beter gezegd: recht op vergoeding van de kosten voor niet-partijpolitiek georiënteerde scholing ten behoeve van de vervulling van hun functie als raadslid. Dit is bepaald in het Rechtspositiebesluit decentrale politieke ambtsdragers (art. 3.3.3.). De gemeenteraad kan hiervoor nadere regels stellen. Dit recht geldt zowel ten aanzien van individuele scholing als voor collectief leren. Dus als u enthousiast wordt van de verhalen in deze bundel, weet dan dat deze mogelijkheid bestaat!

‘Blijven bouwen aan een effectieve raad’

Hoe word je als gemeenteraad collectief sterker en effectiever? En hoe bied je als bestuursorgaan krachtiger tegenspel aan uitdagingen die zich voordoen? Met die vertrekvraag startte de Nederlandse Vereniging van Raadsleden enkele maanden na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 met een pilot Collectief Leren voor Raadsleden. We spreken erover met Alinda van Bruggen, die optrad als projectleider en procesbegeleider.

Gemeenteraden kunnen beslissen om voor scholing en ontwikkeling van raadsleden zowel een collectief als een persoonlijk opleidingsbudget vrij te maken ten behoeve van functionele scholing. Nog meer training en opleiding bovenop het al bestaande aanbod, waarom is dat in de visie van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden nodig? Voor leden van (nieuwe) gemeenteraden bestaat al een scala aan inwerkprogramma's, bedoeld om hen toe te rusten op hun taken en vaardigheden te versterken en ontwikkelen.

“Bij informatie- en kennisverwerving over specifieke onderwerpen is individueel leren doorgaans het meest efficiënt”, reageert Alinda Van Bruggen. “Als het echter gaat om de vraag hoe de gemeenteraad als gremium zijn rol zo effectief mogelijk invult, is individueel leren niet de meest aangewezen manier. Daarvoor is een collectief gesprek nodig, waarbij samen verkennen en uitproberen, evalueren en bijsturen een grote meerwaarde hebben. Dat ontbrak nog in het aanbod van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden. Anders gezegd: scholing die primair gericht is op het optreden van gemeenteraden als team. Liefst gedeeltelijk aangeboden als maatwerk, gericht op de lokale uitgangssituatie en leerbehoefte.”

Gezamenlijke opdracht

Teamleren vergroot, mits goed aangepakt, het lerend vermogen van groepen. Het is leren door, van en met anderen. Dat heeft een aantal voordelen die individueel leren niet kent. De leden van de groep geven elkaar feedback of tegengas, spiegelen en scherpen zich aan elkaar. “Juist de interactie zorgt dat de groep als geheel zich kan ontwikkelen en verbeteren”, aldus Van Bruggen.

“Een gemeenteraad is een politieke arena en de leden zijn tot op zekere hoogte elkaars concurrenten en opponenten”, zegt Van Bruggen. “Maar sámen vormen ze ook een bestuursorgaan. Ze hebben er baat bij om daar gezamenlijk bij stil te staan.

Eigenlijk is het niks anders dan een vorm van teamontwikkeling. Zeker met lopende en komende ontwikkelingen als de energietransitie en de Omgevingswet is het goed om te onderzoeken hoe je zo'n gezamenlijke opdracht het best aanpakt.”

Startconferentie

Vrijwel elke nieuwe gemeenteraad begint kort na de verkiezingen met een startconferentie. Daarin is in de regel ook aandacht voor teamvorming. In dat opzicht is het aanbod van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden niet exclusief. “Wat wel uniek was aan onze pilot, dat er van tevoren is afgesproken dat de aan de pilot deelnemende raden een bestuursperiode lang zouden optrekken met de begeleider van de startconferentie”, aldus Van Bruggen. “Er werd commitment gevraagd om het gehele programma te volgen. Daarvoor moest ruimte worden gemaakt binnen de agenda van de gemeenteraad.”

Blijven bouwen

De procesbegeleider – Van Bruggen had zelf meerdere keren die rol – observeerde en hield de deelnemers in de loop van de tijd ook ‘bij de les’. “Wat ik vaak zie, is dat mooie dingen worden afgesproken. Maar na een half jaar zakken die weg”, zegt ze. “Het echte leren en kijken naar wat bereikt en veranderd is of wat bijgesteld zou moeten worden is dan afhankelijk van raadsleden zelf, die midden in het proces zitten. Als je aan het begin van de raadsperiode expliciet afspreekt dat je ook je rol als bestuursorgaan goed wilt invullen en daar blijvend aandacht aan geeft, blijf je bouwen en nadenken.”

Collectief leren van de raad en de deelnemers

De pilot ‘collectief leren voor raadsleden’ is op initiatief van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden gestart na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 en eind 2021 afgerond.

Vijf gemeenteraden hebben gedurende deze periode of een deel daarvan deelgenomen aan de pilot, te weten de raden van Eemsdelta, Goirle, Langedijk, Lelystad en Molenlanden. Goirle, Langedijk en Lelystad waren de deelnemers van het eerste uur. Zij zijn met dit traject gestart rond zomer 2018. Molenlanden en Eemsdelta doen mee vanaf het moment dat de raden van deze nieuwe gemeenten zijn geïnstalleerd: Molenlanden per januari 2019 en Eemsdelta per januari 2021. De raden van Langedijk en Lelystad hebben in 2020 besloten hun deelname aan de pilot te staken.

Aanleidingen voor deelname: elke raad zijn eigen vraagstukken

De motivatie om aan de slag te willen gaan met ‘collectief leren’ als raad verschilde in elk van de deelnemende gemeenten. Rode draad was in alle gevallen wel de vraag ‘Hoe zijn we als raad effectief?’. Daarbij had iedere raad zijn eigen vraagstukken én natuurlijk ook zijn eigen (leer)historie. De belangrijkste vraagstukken die aanleiding vormden om te willen deelnemen waren:

- Inwonerparticipatie: hoe betrekken we inwoners op een goede manier bij onderwerpen die voor hen relevant zijn? Wat vraagt dat van ons als raad? En wat betekent het voor onze rol?
- Omgaan met versnippering: wat betekent het voor het functioneren van de raad als die bestaat uit een groot aantal kleine fracties? Hoe kun je dan recht doen aan allen en als raad effectief zijn? Wat vraagt dat van de werkwijze als raad?
- Strategische raadsagenda: hoe kunnen we als raad op een aantal strategische thema’s meer “aan de voorkant” komen? Hoe kunnen we tot een goede strategische raadsagenda komen en hoe werken we daar mee?
- Omgaan met coalitie versus oppositie: hoe komen we tot een gezond en effectief samenspel tussen coalitie en oppositie? Hoe doen we recht aan de politieke verhoudingen zonder dat de minderheid buitenspel komt te staan? Hoe benutten we de volle breedte van de raad?
- Sturen op hoofdlijnen: hoe kunnen we als raad meer en beter op hoofdlijnen sturen? Wat vraagt dat van ons en wat levert het op? Hoe voorkomen of corrigeren we de neiging om toch weer te veel in de details te schieten?
- Omgangsvormen en efficiency in de raad: hoe willen we binnen de raad met elkaar omgaan en hoe gaan we efficiënt met onze en elkaars tijd om?
- Hoe komen we als nieuwe raad van een fusiegemeente tot een gezamenlijke nieuwe cultuur?

Wat hebben we gedaan?

In elke raad waren eigen motivaties en vraagstukken om aan de slag te willen gaan met collectief leren als raad. Een van de uitgangspunten van de pilot was om aan te sluiten bij de lokale situatie en leerbehoeften. De invulling en het verloop van het collectieve leertraject is daardoor bij iedere raad anders geweest. Wel is een aantal elementen in alle of bijna alle raden aan bod geweest.

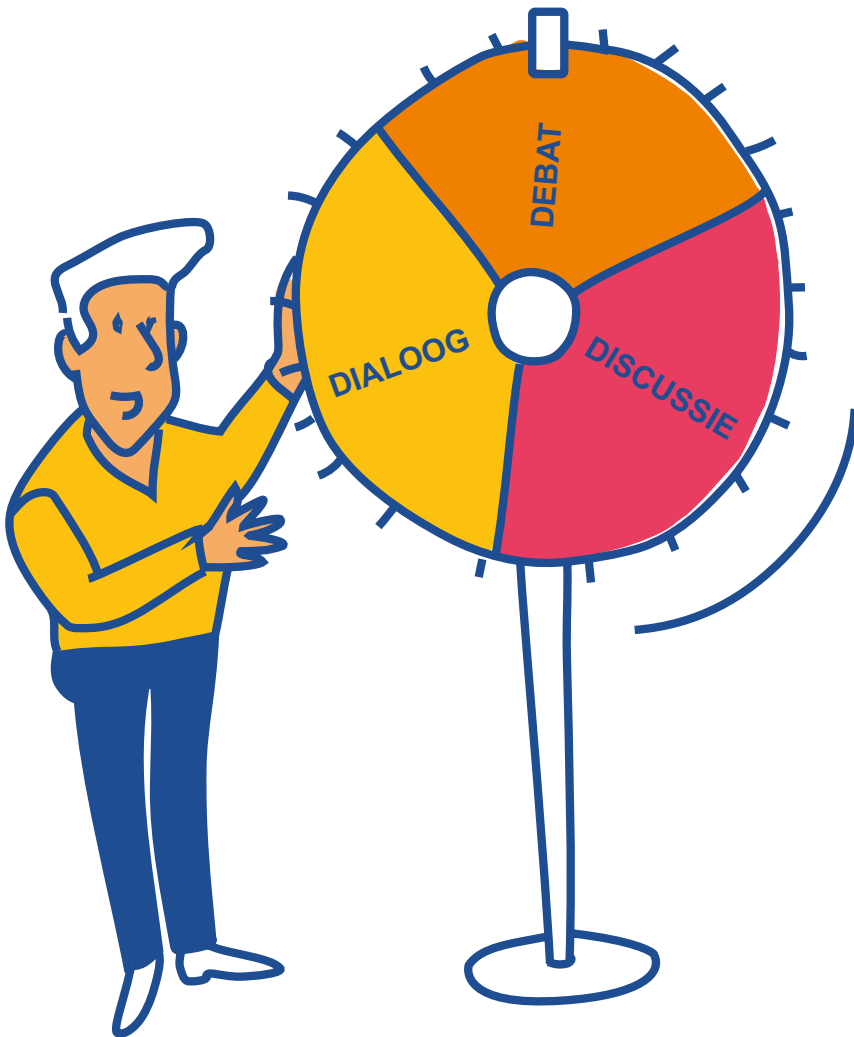
Startsessie over waarden en stijlen

Met elk van de deelnemende raden is een startbijeenkomst gehouden als kennis-making met elkaar en met 'collectief leren'. In de startbijeenkomsten hebben de raadsleden samen, aan de hand van een casus die was toegesneden op de thema's die in de voorbesprekingen waren benoemd, een aantal dilemma's verkend en besproken. Daarbij is steeds de vraag aan alle raadsleden gesteld: wat zou jij in deze situatie doen en waarom? Op die manier is in de startbijeenkomsten de diversiteit en rijkdom zichtbaar gemaakt die er binnen de raden bestaat aan perspectieven, inzichten, kennis en repertoire. De raadsleden hebben daarbij ervaren dat collega-raadsleden die heel anders omgaan met situaties dan zij zelf zouden doen, daar vaak goede argumenten voor hebben. En dus, dat er veel te leren valt van elkaar. In de startbijeenkomsten is ook stil gestaan bij stijlen van raadsleden. Na een snelle verkenning met welke stijl of stijlen elk van de raadsleden de meeste affiniteit heeft, is gezamenlijk besproken wat de kracht maar ook de keerzijden kunnen zijn van elk van de stijlen. Door dit te bespreken is het besef aangewakkerd van de waarde die de diversiteit aan stijlen in de raad heeft voor de inwoners van de gemeente. En daarmee het besef van wat collectief leren als raad zou kunnen opleveren.

In de meeste startbijeenkomsten is daarnaast ook samen verkend welke waarden de raadsleden belangrijk vinden in de onderlinge omgang binnen de raad, in de relatie tussen raad en college en in de relatie en omgang met inwoners (met uitzondering van Eemsdelta, waar de startbijeenkomst vanwege Corona online plaatsvond; het gesprek over de onderlinge waarden leent zich minder om via een digitale verbinding te worden gevoerd.) Dit leverde bij elke raad een drietal sets op waarover consensus bestond, van de waarden die zij het meest belangrijk vinden voor de manier waarop zij hun rol als raad en als raadslid willen vervullen. Deze sets met waarden zijn in het vervolg van het traject meermalen weer 'uit de kast gehaald', als ijkpunt voor hoe het ging of voor keuzes die gemaakt moesten worden. Bij enkele raden zijn deze waarden merkbaar gaan en blijven leven in de onderlinge gesprekken.

Observatie- en reflectiemomenten

Na de startsessie zijn deelnemende raden aan de slag gegaan met hun eigen specifieke vraagstukken, waarbij leerbijeenkomsten en eigen activiteiten elkaar afwisselden. Een onderdeel van het collectief leren dat is toegepast, betrof 'observatie en reflectie'. Daarbij is de vaste leerbegeleider tijdens een of meer reguliere



raadsbijeenkomst(en) aanwezig geweest om kritisch te observeren in hoeverre en hoe de raad invulling gaf aan de waarden die in de startbijeenkomst geformuleerd waren. In een aantal gevallen had de raad daarnaast nog aanvullende vragen en aandachtspunten meegegeven. De leerbegeleider heeft vervolgens haar waarnemingen, en ook een aantal reflecties en vragen 'teruggegeven' in een reflectiesessie. Dit bleek een krachtige interventie te kunnen zijn, juist omdat de raad aan de hand van de zelf geformuleerde waarden een spiegel kreeg voorgehouden. Bij twee van de deelnemende gemeenten waren het ook met name de gesprekken tijdens deze reflectiesessie(s) die aanleiding gaven om nader in te gaan op het samenspel tussen raad en college. Bij een van de deelnemende raden vielen de reflecties niet goed. Om effectief te kunnen zijn is voor alle onderdelen van het leertraject, maar met name voor de inzet van observatie- en reflectiemomenten, vertrouwen en verbinding nodig tussen raad en begeleider, net als binnen de raad.

Nadruk op de burger in Eemsdelta

De gemeenteraad van Eemsdelta, begin 2021 gevormd uit de gemeenten Appingedam, Delfzijl en Loppersum, wil 'laagdrempelig' en 'benaderbaar' zijn. En ook 'proactief richting inwoner'. Dat bleek volgens Bart de Roo, medewerker van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden, al snel tijdens de pilot Collectief Leren. De Roo had verwacht dat de leerbehoefte "meer naar binnen gekeerd zou zijn." Het traject begon met het op papier zetten van deze kernwaarden. "Wat mij opviel was dat de kernwaarden waar de raadsleden tijdens het traject mee aan de slag wilden, redelijk gelijk lagen. En die hadden zoals gezegd specifiek betrekking op inwoners: inwonersparticipatie, actief contact met inwoners. En de deur van het gemeentehuis moet in de visie van de gemeenteraadleden altijd open staan."

De sfeer binnen de nieuwe gemeenteraad was tijdens het leertraject volgens hem van meet af aan goed. "De bestuursculturen en invalshoeken verschilden weliswaar", zegt hij. 'Maar ondanks dat was iedereen duidelijk van plan om er met elkaar een mooie raadsperiode van te maken. Met een schone lei, en goed afgestemde verwachtingen.'

De griffie van de nieuwe gemeente was samengesteld uit medewerkers van de oude griffies. "Ook zij kwamen fris uit de startblokken", aldus De Roo.

Inwonerparticipatie (en de Omgevingswet)

Bij elk van de deelnemende raden is tijdens de intake of in de startbijeenkomst nadrukkelijk gevraagd om in het leertraject aandacht te besteden aan het thema 'inwonerparticipatie': hoe kunnen we dat als raad (beter) doen? Wat vraagt dat van ons als raad en wat vraagt het van (het samenspel met) college en ambtelijke organisatie? En hoe zit dat in de Omgevingswet?

Iedere raad is hiermee aan de slag gegaan in een of meer leerbijeenkomsten, waarbij vaak ook de ambtelijke organisatie (bijv. de projectleider Omgevingswet of de projectleider participatie) is betrokken. Er is geoefend en verkend aan de hand van casuïstiek. Daarbij is steeds zowel aandacht besteed aan de volksvertegenwoordigende rol van de raad en individuele raadsleden in participatieprocessen, als aan de kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van inwonersparticipatie.

Sturen op hoofdlijnen

Twee raden, Langedijk en Molenlanden, zijn ook aan de slag gegaan met 'sturen op hoofdlijnen'. Centrale vragen in deze leerbijeenkomsten waren: 'Wat verstaan wij

onder sturen op hoofdlijnen? Waarom vinden wij dat belangrijk? Wanneer vinden wij dat we dat goed en minder goed doen? Hoe kunnen we op dit punt effectiever worden?'. Met de beide raden is een aantal casussen (deels uit de eigen praktijk, deels gebaseerd op casuïstiek uit andere gemeenten) afgepeld: wat vinden we van de mate waarin de raad in verschillende stadia van de betreffende casus op hoofdlijnen heeft gestuurd? Wat had anders of beter gekund? Als je het nu over mocht doen, wat zou je dan doen? Dit leidde tot zeer geanimeerde gesprekken en leverde inzichten op waaraan sindsdien nog regelmatig is gerefereerd.

Daarnaast zijn er lokaal verschillende accenten gezet in de nadere invulling van het traject.

Nieuw vergadermodel

In Goirle was bij de start van de periode recent een nieuw vergadermodel ingevoerd en was de ambtelijke organisatie in ontwikkeling, waardoor het samenspel in het gemeentehuis een aandachtspunt was. In Goirle is het leertraject vormgegeven in samenspraak met de griffie, een kleine voorbereidingsgroep vanuit de raad en de werkgroep bestuurlijke vernieuwing waarin zowel raadsleden als college en organisatie vertegenwoordigd waren.

In Langedijk is met name ingezet op hoe de raad meer 'aan de voorkant' zou kunnen opereren door te werken met een strategische agenda, in een situatie waarin een sterk onderscheid leefde tussen coalitie en oppositie. Dit tegen de horizon van een naderende herindeling met Heerhugowaard. Met name rond het formuleren van strategische raadsthema's en de aanpak daarvan zijn meerdere leerbijeenkomsten georganiseerd en is ook actief door de raadsleden in werkgroepen deelgenomen. In Lelystad speelde de vraag hoe samen te werken in een sterk versnipperde raad, met vijftien fracties. Het collectief leren-traject is daar niet van de grond gekomen. Molenlanden en Eemsdelta moesten als 'nieuwe' gemeenten na herindeling met de raad een gezamenlijke cultuur neerzetten. In Molenlanden is na de startbijeenkomst een voorbereidingsgroep vanuit de raad gevormd, die samen met de griffier en de leerbegeleider de verdere invulling van het leertraject en de bijeenkomsten steeds heeft besproken en bepaald. Met de raad van Molenlanden zijn ook nog leerbijeenkomsten geweest rond andere thema's, zoals 'effectief digitaal vergaderen', evenals een slotbijeenkomst waarin de vraag centraal stond hoe de raad in het half jaar voor de verkiezingen, als politieke profilering belangrijker wordt, de zelf geformuleerde waarden hoog kan houden en het onderlinge vertrouwen en dat van inwoners kan behouden.

Uitgangspunten voor de raad

In Eemsdelta is direct bij de start van de raad een werkgroep 'LeidRaad' gevormd, die zich met hulp van de griffie bezighoudt (heeft gehouden) met het formuleren

van de uitgangspunten voor de raad. Het gaat daarbij om missie, visie en kernwaarden; om inwonerparticipatie en communicatie; maar ook om vergaderstructuur- en cultuur. De invulling van de leerbijeenkomsten in het collectief leertraject zijn gekoppeld aan deze thema's en deels ook samen met leden van de werkgroep voorbereid.

Onvoldoende gevoel van eigenaarschap in versnipperd Lelystad

In versnipperd Lelystad speelde de vraag hoe beter samen te werken, in een sterk versnipperde raad, met vijftien fracties. Zelfs de presidiumvergaderingen verliepen moeizaam.

Na de startconferentie van de gemeenteraad drongen vooral burgemeester en griffier aan op deelname aan een collectief leren-traject. Zij waren van mening dat een nieuwe oriëntatie nodig was. Maar de raad als geheel onderschreef niet de noodzaak van collectief leren, aldus de extern begeleider. Er waren pogingen om het traject te koppelen aan de activiteiten van de regiegroep bestuurlijke vernieuwing, die vanuit de raad was gevormd. Die kwamen echter niet van de grond.

Al tijdens de startbijeenkomst liep het niet lekker: de onderlinge basis van vertrouwen was onvoldoende. Tegen de tijd dat de sessies weer opgepakt zouden worden was de spanning tussen de fracties in Lelystad zo opgelopen, dat de animo voor collectief leren vervlogen was. De bestuurscrisis verdiepte zich. Twee partijen stapten uit de coalitie. Het college van burgemeester en wethouders veranderde in korte tijd bijna geheel van samenstelling. Burgemeester Ina Adema aanvaardde daarna een functie elders, als commissaris van de Koning in Brabant.

Een van de lessen die kan worden getrokken uit de casus Lelystad: voor een collectief leertraject is betrokkenheid en een gevoel van eigenaarschap bij de raad zelf een voorwaarde. "Jammer", constateerde de extern begeleider achteraf over het voortijdig afgebroken traject in Lelystad, "omdat de noodzaak voor collectief leren hier eigenlijk het hoogst was van alle deelnemende gemeenteraden in de pilot."

Langedijk wilde sterk de fusie in

Een van de vooraf bepaalde leervragen van de gemeenteraad in Langedijk was hoe die sterk een herindeling in kon gaan. Een andere sterk gevoelde behoefte betrof het doorbreken van de dynamiek oppositie-coalitie. Aandacht voor stijlen en (gedeelde) waarden werden een rode draad in het totale traject.

Langedijk stond ten tijde van het collectief leren-traject aan de vooravond aan de vooravond van een bestuurlijke herindeling met het grotere Heerhugowaard. Die gaat per 2022 in. De fusiegemeente zal Dijk en Waard gaan heten.

Het idee was te gaan werken met een strategische raadsagenda, vanuit de wens als raad gezamenlijk een aantal punten hebben om het voortouw in te nemen, in plaats van dat vooral bij het college te laten. Die mocht geen dubbeling zijn van het coalitieakkoord. Er waren meerdere bijeenkomsten voor nodig om de kou uit de lucht te halen, omdat aanvankelijk bij een groot deel van de oppositie het idee leefde dat ondanks het voornemen van een strategische raadsagenda nog steeds de meerderheid bepaalde wat daar in zou staan. Soms liepen de emoties zo hoog op, dat gaandeweg afgesproken werd niet meer te spreken van strategische raadsagenda, maar van 'Het Ding'.

Soms werden fysieke werkvormen ingezet om de 'vaste' opstelling te doorbreken. Staand in een in tweeën gedeelde ruimte gaven raadsleden aan of ze voor of tegen een stelling waren, bijvoorbeeld 'de energietransitie is prioriteit nummer 1'. Links in de ruimte was voor, rechts tegen. Na het beluisteren van elkaars argumenten stonden coalitie en oppositie niet meer massieve blokken tegenover elkaar. Soms stonden ze met eigen fractiegenoten, soms met een lid van de oppositie. Er werden minder stellingen betrokken, de uitwisseling werd inhoudelijker en het stramen coalitie-oppositie speelde geen allesbepalende rol meer. Werkend met 'geeltjes' op een flipover lukte het de gemeenteraad vervolgens het aantal onderwerpen dat in 'Het Ding' zou moeten staan te clusteren en in te dikken. Tot ieders verbazing bleven uiteindelijk minder dan tien onderwerpen over. Een van de lessen: een strategische raadsagenda hoeft niet te betekenen dat je het op inhoud al met elkaar eens bent, maar stevige afspraken maakt over randvoorwaarden.

Verzadigingsmoment

De extern begeleider van het leertraject evalueerde met burgemeester Leontien Kompier van Langedijk en griffier Ronald Vennik de uitkomsten. Griffier en burgemeester waren positief over zowel het leerproces als over de uitkomsten, maar plaatsten ook een kanttekening. "Het traject heeft voor onze gemeente zeker meerwaarde gehad. Onze raad is daar met name in het eerste jaar heel

actief mee bezig geweest. De leerbijeenkomsten rond de strategische raadsagenda waren leerzaam. Daarna is het wat stil gevallen, door diverse oorzaken. Maar zeker ook de reflectiebijeenkomst eind 2019 had een positief effect. Er zijn toen enkele lastige punten besproken en bespreekbaar gemaakt, waar we vervolgens echt resultaat van hebben gezien.” Als kritische kanttekening brachten Kompier en Vennik in: “De vraag is, of een traject als dit in alle gevallen een hele raadsperiode moet en kan duren. Bij ons was het op een gegeven moment gewoon voldoende. Maar het is goed geweest dat we hebben meegedaan.” Na dat ‘verzadigingsmoment’ kon de aandacht geheel naar de fusie.

Goirle maakte tijd voor ‘een goed gesprek’

Het bepalen van de start van een collectief leren-traject vraagt Fingerspitzengefühl, benadrukt griffier Berry van ’t Westeinde van Goirle. “Liever geen moment waarop het politiek spannend is. Als je niet oppast, organiseer je je eigen bestuurscrisis.”

Een organisatieverandering en een nieuw vergadermodel voor de raad. Van ’t Westeinde zag hierin voldoende genoeg aanleiding om een drupje smeerolie te gooien in het samenspel van raad, college en ambtelijke organisatie. Dat kreeg onder andere vorm in een collectief leren-traject.

“Voor een open en eerlijk gesprek moet er ontspanning zijn. Meestal ben je gewoon hard aan het werk. De raad ontvangt raadsvoorstellen en vindt daar iets van. De vraag of het goede voorstellen zijn, en of die op het juiste moment komen, wordt meestal niet gesteld. En ook niet, of iedere betrokken partij de juiste rol kiest. Soms krijgt de raad niet tijdig de stukken of is de inhoud onvolledig. Duik je daar dieper in, dan komt er een punt dat je niet meer op je eigen stoel zit en je bemoeit met dingen die niet aan jou zijn. Of je gaat overvragen, waardoor je te veel druk legt op de organisatie.”

Door er even ‘uit te stappen’ ontstond volgens Van ’t Westeinde wel de ruimte voor het goede gesprek. “Op een zakelijke, maar ontspannen manier hebben we afspraken gemaakt.”

Na een afsluitende conferentie zijn volgens de griffier ‘verbeterpunten’ geformuleerd. Die worden opgenomen in een overdrachtsdocument voor de komende raad. “Directer contact tussen raadsleden en medewerkers moet er toe leiden dat er minder formele vragen worden gesteld. Door feedback kan begrip ontstaat voor elkaars functioneren”, zegt hij daarover. “Vertrouwen in elkaars rol en professionaliteit, evenals rolvastheid en afspraken eerbiedigen zijn aandachtspunten. Met sommige afspraken kunnen we vandaag al beginnen.”

De rol van de griffier bij collectief leren

De Nederlandse Vereniging van Raadsleden heeft na de raadsverkiezingen in het voorjaar van 2018 de griffiers van de collectieve leden uitgenodigd hun interesse voor deelname aan de pilot kenbaar te maken. Uit de reacties is een voorselectie gemaakt, waarbij is gekeken naar spreiding over het land en naar gemeentegrootte, maar vooral ook naar de motivatie om te willen deelnemen. Met de griffiers van de gemeenten uit deze voorselectie zijn intakegesprekken gevoerd. In de meeste gevallen zijn die gevolgd door een gesprek met een vertegenwoordiging van de raad en met de burgemeester. Het draagvlak voor deelname aan de pilot en de belangrijkste leerbehoeften van de raden is in deze gesprekken verkend. Bij een aantal raden bleek te weinig animo of draagvlak aanwezig voor deelname.

In alle gevallen is eerst met de griffier gesproken over de specifieke situatie en uitdagingen voor de raad en de mogelijkheden om daarmee in de vorm van collectief leren aan de slag te gaan. Vervolgens zijn ook verkennende gesprekken gevoerd met de burgemeester en – in Langedijk en Molenlanden – tevens met het presidium. Op basis van deze gesprekken hebben de raden respectievelijk de griffiers besloten over hun deelname aan het traject en de doelen die zij beoogden.

In Lelystad speelde de vraag hoe samen te werken in een raad met vijftien fracties. Over het collectief leertraject is met name met de griffier en bij de start ook met de burgemeester afgestemd. Er zijn pogingen gedaan om het collectief leertraject te koppelen aan de activiteiten van een regiegroep bestuurlijke vernieuwing vanuit de raad. Dat voornemen is echter niet van de grond gekomen.

‘Respectvol openstaan voor verschillen’

Twee gemeenteraden samenvoegen, twee culturen en dus ook twee griffies. De fusie van Molenwaard en Giessenlanden was vrijwillig en niet opgelegd. Desondanks was de start een spannende periode, vond Marjolein Teunissen, de toen net benoemde griffier van de nieuwe gemeente Molenlanden.

Voor de raad kwam er ook nog een nieuw vergadermodel bij. Alles wat opeens bij elkaar kwam maakte dat Teunissen, daarop gewezen door haar voorganger, geïnteresseerd was in een collectief leren-traject bij de Nederlandse Vereniging van Raadsleden. Ze besprak de mogelijkheid met het presidium, dat er in beginsel ook positief tegenover stond. “Juist het collectieve aspect maakte het in mijn ogen zinvol, evenals het feit dat het een traject is met externe begeleiding. Juist het samen leren en verkennen leek effectief.” Hoewel de sfeer in de nieuwe samenstelling harmonieus was en de twee raden ook voor de nieuwe start al samen hadden vergaderd, zegt Teunissen: “Het is tóch zo dat vreemde ogen dwingen.”

Enthousiaste begeleidingsgroep uit de raad

Toen het klikte tussen presidium en de extern begeleider, werd een begeleidingsgroep samengesteld. “Niet langs politieke lijnen, maar gewoon door te vragen: wie heeft daar zin in? Drie raadsleden zagen dat wel zitten. Zij vertaalden de behoefte van de raad naar programma’s en enthousiasmeerden.” Onderwerpen die genoemd werden waren: sturen op hoofdlijnen; grip op financiën in het sociaal domein; en, na de uitbraak van de pandemie, digitaal debatteren.

De eerste, volgens Teunissen ‘zeer belangrijke’ sessie stond in het teken van integriteit en afspraken over onderlinge omgangsvormen. In een workshop Omgevingswet werd daarna, aan de hand van cases, de vraag behandeld op welke onderdelen van de nieuwe wet de raad zelf aan zet is. “Niet zozeer op de inhoud, maar met betrekking tot de vraag hoe je met elkaar een standpunt inneemt in zo’n omvangrijk project. Tijdens die bijeenkomst konden we terugrijpen op de eerder afgesproken waarden en normen. Het ging eigenlijk meer over de debaatcultuur dan over de wet zelf. Willen we als orgaan laten zien dat we politieke verschillen hebben, of willen we onze inwoners laten zien waar de overeenkomsten liggen? En hoe zetten we een eenduidig nieuw beleid neer?”



Belangrijk zijn volgens Teunissen de vragen: “Ben je aan het debatteren of ben je een dialoog aan het voeren. Kun je je boodschap wel goed kwijt? Hoe kom je over op de ander? En vooral: ben je bereid naar elkaar te luisteren? Feedback daarover was zeer waardevol.”

In dialoog blijven in de verkiezingsperiode

De ‘afdronk’ van het collectief leren, volgens de Molenlandse griffier: “Een lerende houding, openstaan voor verschillen en onderling begrip ondanks verschillende standpunten.” Op het moment dat we elkaar spreken moet de laatste sessie nog plaatsvinden. Teunissen kijkt ernaar uit: “Dan staan we stil bij de vraag hoe we ons tot elkaar gaan verhouden in de komende verkiezingsperiode. Bij uitstek een tijd waarin iedereen zijn eigen punten naar voren wil brengen. Dan gaan we zien of het lukt om in dialoog te blijven.” Ze hoopt van wel: “Je kunt elkaar bevechten, maar als gremium moet je daarna weer samen verder.”

Samen leren is samen beter worden

Na afloop van diverse collectief leren-trajecten vroeg de Nederlandse Vereniging van Raadsleden naar hun ervaringen. De enquête ging maar alle deelnemende 106 raadsleden, griffiers en burgemeesters. Dertien deelnemers (ruim 12%) vulden die in. Daarvan waren er tien raadslid.

De helft van de raadsleden had al ervaring met raadswerk; anderen waren burger-raadslid, hadden trainingen gevolgd of raadsvergaderingen bijgewoond. Ook vulden een griffier en een burgemeester de vragenlijst in.

De deelnemers geven aan dat het project collectief leren goed is bevallen: zij staken er veel van op en vonden de sessies nuttig voor zowel henzelf als voor de raad als gremium. De keuze om mee te doen viel meestal in het presidium, en is in de helft van de gevallen ook in de raad als geheel besproken.

In de helft van de gevallen zijn de leertrajecten direct bij of na de startconferentie van start gegaan. Volgens ruim de helft van de invullers hadden de bijeenkomsten effect op de dynamiek in de raad.

Honger naar kennis

Uit de antwoorden spreekt duidelijk een honger naar kennis. Zo geven deelnemers die al een tijdje raadslid waren aan, graag meer te willen leren over de wijze van vergaderen, het collectief functioneren van de raad, de werkrelatie met het college, sturen op hoofdlijnen, en het doorlopend inventariseren van leerbehoeften. Terugkijkend vonden zij dat het inwerkprogramma voor hen tekort was geschoten en onvoldoende diepgang had. Zeker niet over onderwerpen die hen persoonlijk aanspreken. Zo hadden zij bijvoorbeeld, het vaakst genoemd, meer geleerd over financiën en over het indienen van moties. Financiën kwam zelfs expliciet terug in ieders toelichtingen.

Debat niet altijd ideaal

Het raadsdebat blijkt in de ogen van deelnemers niet altijd de ideale vorm. Hoewel er in raadsdebatten standpunten uitgewisseld worden geven raadsleden in de enquête aan dat het debat zelf er eigenlijk niet echt toe doet, omdat standpunten al vaststaan, was een gedeeld gevoel. Verandering van standpunt binnen een fractie of het sluiten van compromissen komt zelden voor, aldus meerdere invullers van de vragenlijst. Als aanbeveling komt uit het onderzoek te bekijken of meer raadsleden dan de deelnemers aan het collectief leren deze mening delen. Training in verbetering van debatvaardigheden zou dan een mogelijkheid kunnen zijn.

Vanuit de deelnemers was er veel behoefte om samen meer te leren over het raads-
werk, met als reden onder meer 'beter worden in de rol van raadslid'. Als randvoor-
waarden om als raad succesvol samen te kunnen leren werden genoemd 'respect
voor elkaars verschillen' en 'op procesniveau willen leren'. Ruim de helft was van
mening dat de bijeenkomsten hebben geholpen bij het bepalen van de rol van de
gemeenteraad ten opzichte van het college. Minder eensluidend waren de invul-
lers over de vraag of de bijeenkomsten hebben geholpen om als raad effectiever te
worden.

Regie pakken

Bij de optionele vragen kwam onder meer als antwoord dat geleerd is hoe de raad
meer regie kan pakken en zelfstandig een rol kan innemen. Gezamenlijk leren helpt
daarbij. Het merendeel vond de collectief leren-bijeenkomsten waardevol genoeg
om als vereniging in de toekomst mee door te gaan.



‘We weten elkaar beter te vinden’

De raad van de nieuwe gemeente Molenlanden, nam kort na een herindeling deel aan een collectief leren-pilot. Wilma de Moel, raadslid voor de lokale partij Doe mee! Molenlanden, kijkt er met plezier op terug.

“Zeker als nieuw raadslid ben je leergierig en ambitieus. Samen met twee andere raadsleden stapte ik in de begeleidingsgroep. Het traject leek mij een mooie manier om collega-raadsleden op een andere manier te leren kennen. Ik ben er onbevangen in gestapt.”

“Als nieuwe raadsleden waren wij nog nergens mee belast, dus ons viel het naar mijn idee gemakkelijker om de politieke lading weg te laten. Maar ik wil graag alle collega’s complimenteren over de wijze waarop zij gingen voor het doel: bijdragen aan een zo goed mogelijke samenwerking binnen de raad. Iedereen wilde dat bereiken.”

Met de andere twee collega’s uit de begeleidingsgroep lukte het volgens haar om bijna iedereen tijdens het traject enthousiast te houden “Ondanks volle agenda’s en de werkdruk van het raadslidmaatschap. Met soms een volle week met andere politieke activiteiten waren ze bereid die ene vrije avond in de week nog op te offeren.” Naar De Moels idee levert dit trajecten als die van het collectief leren een positieve bijdrage aan de sfeer in de raad. “In de manier waarop je samenwerkt en aan de doelen die je gezamenlijk kunt bereiken. Het maakt dat je effectiever bent. Niet alleen kijken vanuit een politieke koker en de eigen fractie. Er zijn echt wel thema’s waarop je politiek niet zoveel van elkaar verschilt en samen op kunt trekken. Zoeken naar de gezamenlijkheid, niet naar de verschillen. Dat is een compleet andere benadering, die aansluit bij democratie van onderop. Als collectief kijk je even minder naar jezelf, maar nog nadrukkelijker naar de inwoners voor wie je het doet.”

Met de gemeenteraadsverkiezingen van 2022 in het vooruitzicht hoopt De Moel dat de gemeenteraad van Molenlanden blijft profiteren van het geleerde. Er is expliciet aandacht besteed aan de verkiezingen. “In de laatste sessie hebben we vooruitgeblikt: hoe kun je samen de eindstreep halen, en je tegelijk politiek profileren? In onze raad heerst echt het voornemen dat we dat doen op de inhoud en met respect naar elkaar.”

De rol van de begeleider bij collectief leren

De Nederlandse Vereniging van Raadsleden heeft voor de pilot collectief leren voor raadsleden een externe (leer-)begeleider ingezet die de deelnemende raden gedurende het hele traject heeft begeleid, geadviseerd en ondersteund bij het ‘collectief leren’. In dit hoofdstuk gaan we in op de rol en het nut van zo’n begeleider en op belangrijke aandachtspunten voor diens rol.

Om maar met de deur in huis te vallen: collectief leren als raad kan ook zonder (vaste) externe begeleider. Immers, ook de griffie kan hierin veel betekenen. De griffie zorgt doorgaans bij de start van elke nieuwe raadsperiode dat een goed inwerkprogramma wordt aangeboden, wat ook een vorm van collectief leren is. De meeste griffies dragen daarnaast ook zorg voor tussentijdse evaluatie- en leermomenten met de gehele raad, bijvoorbeeld in de vorm van heisessies. Afhankelijk van de vraagstukken die aan de orde zijn, schakelen zij daar dan eventueel externen bij in. Toch is er veel te zeggen voor het inschakelen van een externe begeleider die het collectieve leertraject van een raad gedurende langere tijd begeleidt. Een externe begeleider kan – mits die beschikt over gedegen kennis van het functioneren van gemeenteraden – op verschillende vlakken waarde toevoegen. Bijvoorbeeld als het gaat om:

- expertise op het gebied van teamleren en werkvormen: wat zijn effectieve vormen om in een raad te gebruiken? Zijn grote verschillen in achtergronden en leerstijlen samen te leren? Hoe hou je alle deelnemers ‘aangehaakt’ en stimuleer je actieve deelname?
- kennis van en vergelijking met hoe het elders gaat: in hoeverre valt er voor deze raad iets te leren van andere raden? Welke oplossingen worden elders gekozen voor vergelijkbare vraagstukken? En wat zijn ervaringen elders met werkwijzen of oplossingen die deze raad overweegt?
- een onafhankelijke en frisse blik: wat valt op aan de dynamiek in de raad? In hoeverre zijn er resultaten te zien van afspraken, waarden of leerpunten die eerder zijn benoemd? Is er ontwikkeling en verandering waarneembaar in het functioneren van de raad? Natuurlijk hebben de raadsleden zelf en de eigen griffie daar het meeste zicht op, maar voor hen is het soms lastig om te blijven signaleren en duiden wat er gebeurt, juist doordat zij daar zelf onderdeel van zijn.
- inhoudelijke expertise op specifieke onderdelen, indien gewenst.
- onbevangen vragen stellen: een externe begeleider kan veel gemakkelijker vragen stellen over schijnbare vanzelfsprekendheden dan de interne betrokkenen dat kunnen, en daarmee ineffectieve ingesleten patronen ter discussie stellen. Een



externe begeleider kan daarbij ook doelbewust bepaalde gevoeligheden negeren (door te doen alsof hij zich daarvan niet bewust is), als dat voor de ontwikkeling van de raad gewenst is.

- kritische reflectie: een externe begeleider kan zich meer permitteren dan interne betrokkenen in zijn feedback op wat hij waarneemt en kan de mate van scherpte in zijn reflecties volledig aanpassen op wat wenselijk is voor het leerproces van de raad, zonder daarbij bezorgd te hoeven zijn over wat dit mogelijk voor de eigen positie en de samenwerking betekent;
- de kop van jut: zo nodig kan de externe begeleider als kop van jut of zondebok fungeren, die de schuld van mislukkingen of ander ongemak in het leertraject op zich neemt zodat de raad dan kan besluiten om te stoppen met deze begeleider maar kan doorgaan met het collectief leren.

Wat de gewenste rol en bijdrage kan zijn van de externe begeleider, zal altijd in samenspraak met de griffie(r) en mede op basis van de behoeften van de raad moeten worden bepaald. Het doel van het collectief leren is niet alleen om de raad te helpen zich te ontwikkelen, maar strekt zich ook uit tot het samenspel tussen raad en griffie. Daarom is het van belang dat een externe begeleider aansluit en aanvult op wat raad en griffie samen kunnen en niet onnodig overneemt maar hen daarin stimuleert.

Het voordeel van een begeleider die niet eenmalig wordt ingeschakeld maar de raad gedurende langere tijd begeleidt in het collectief leren, is dat deze de raad goed leert kennen, weet en begrijpt waar de leerbehoeften, ontwikkelpunten, potentie en risico's zitten en daardoor veel beter kan meedenken over de gewenste doorontwikkeling en wat daarvoor een effectieve aanpak kan zijn.

Aan het inschakelen van een externe begeleider voor langere tijd kleven ook risico's:

- de begeleider kan na verloop van tijd te veel verbinding gaan voelen met de raad of met bepaalde raadsleden, waardoor hij zijn frisse objectieve blik verliest. Het is belangrijk dat de begeleider zichzelf die vraag regelmatig stelt, maar ook om dit in een jaarlijkse evaluatie met een begeleidingsgroep of met de griffie aan de orde te stellen;
- de begeleider kan te veel een eigen beeld en ambitie gaan vormen van wat goed zou zijn voor deze raad en daarmee aan neutraliteit verliezen. Ook hiervoor geldt dat naast eigen reflectie door de begeleider het goed zou zijn om dit in een jaarlijkse evaluatie te bespreken;
- het risico bestaat dat te vanzelfsprekend wordt dat de begeleider iedere leerbijeenkomst verzorgt, ook wanneer het thema wat verder van zijn of haar bed ligt. Belangrijk is dat de begeleider en de voorbereidingsgroep vanuit de raad en/of griffie bij ieder nieuw thema bespreken of zij dit samen kunnen verzorgen of dat het wenselijk is om daarbij andere expertise te betrekken;
- de raad kan uitgekeken raken op de begeleider, waardoor deze niet meer inspireert, maar zich niet vrij voelen om dit aan te kaarten en om wisseling van begeleider te vragen. Ook dit zou minimaal jaarlijks, maar beter nog na iedere leerbijeenkomst in een evaluatiegesprek aan de orde moeten komen.

Een eenvoudige en nuttige maatregel om scherp te blijven op de effectiviteit van de match tussen de begeleider en de raad is dus om dit regelmatig te evalueren. Aanvullend kan het waardevol zijn om af en toe naast de vaste begeleider ook anderen in te zetten bij het faciliteren van de leerbijeenkomsten (bijvoorbeeld als in subgroepen wordt gewerkt), om zo ook makkelijk te kunnen signaleren wat andere begeleiders kunnen inbrengen in vergelijking met de vaste begeleider.

Competentiescan goede start van leertraject

De online competentiescan voor raadsleden van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden kan een nuttig instrument zijn om een gesprek over collectief leren te starten. Deze individuele zelftest geeft inzicht in de sterkere en minder goed ontwikkelde kernvaardigheden van raadsleden en, als optelsom, binnen fracties of de raad als collectief.

Competenties zijn specifieke elementen waarover raadsleden moeten beschikken om succesvol en effectief te zijn. Elke competentie kent vier elementen: kennis, vaardigheden, motivatie en persoonskenmerken.

De competentiescan van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden, ontwikkeld door organisatieadviesbureau Berenschot, beoordeelt op twaalf competenties: onderhandelen, overtuigingskracht, samenwerking, resultaatgerichtheid, analytisch vermogen, communiceren en luisteren, initiatief nemen, inlevingsvermogen, integriteit en omgevingsbewustzijn. Voor fractievoorzitters zijn er ook nog de competenties coachen en sturend vermogen. Na het invullen van de competentiescan kan het raadslid de scores inbrengen bij de eigen fractie en bevorderen dat ook andere leden dit doen.

Taken worden verdeeld

Geen raadslid blinkt uit op alle fronten. Gelukkig hoeft dat ook niet en worden taken verdeeld over fractie- en partijgenoten en zelfs binnen de raad als geheel. Binnen een fractie bijvoorbeeld kan de één naar voren stappen voor een vlammend betoog in de raad, terwijl de ander een sterk ontwikkeld talent heeft om te onderhandelen. Nog weer een ander gaat zonder verlegenheid of drempelvrees van deur tot deur. In de gemeenten Aalten en Venray evalueerde De Nederlandse Vereniging van Raadsleden aan de hand van praktijkvoorbeelden welke mogelijkheden de competentiescan biedt bij het collectief leren. We wilden weten of dit instrument het samen leren bevordert of versnelt, en naar ons idee is het antwoord daarop 'ja'. Om tot die bevinding te komen volgde Ellie Potiek, eerder adviseur Leren en Ontwikkelen van de vereniging, uitgesmeerd over twee jaar deze gemeenteraden vanaf de zijlijn in hun proces van gezamenlijk leren. Daarna heeft ze hen gevraagd naar de ervaringen en die opgeschreven.

Steek tijd in een goed inwerkprogramma

Potiek benadrukt dat elkaar leren kennen in haar ogen echt belangrijk is. De context

van de uitkomsten uit haar rapportage is lokaal bepaald, maar er vallen wel degelijke algemene lessen uit te trekken. “Ik kan niet genoeg benadrukken hoe belangrijk het voor raden is om elkaar te leren kennen, met een goed inwerkprogramma. Steek daar echt tijd in. Daar heb je later echt profijt van. In Venray is dat goed aangepakt. Daar is de nieuwe gemeenteraad op initiatief van de burgemeester en griffier twee dagen samen op pad geweest.”

Een ander advies dat zij raden wil geven die besluiten een collectief leren-traject aan te gaan: “Koppel het zoveel mogelijk aan praktijksituaties. Dan heb je er het meest aan. Denk aan ontwikkelingen in het sociaal domein, of de begroting. Een onderwerp als het weerstandvermogen is best taaie kost en zeer geschikt voor het samen leren.”

Scores Aalten

Even terug naar Potieks rapportage over de gemeenten die zij volgde. In Aalten scoorden de gemeenteraadsleden het hoogst op de competenties: integriteit, inlevingsvermogen en coachen. Veel minder uit de verf kwamen de competenties analytisch vermogen, communiceren, onderhandelen, overtuigingskracht en initiatief nemen. Een resultante is een opleidingsplan voor de raad, waarin de onderwerpen gekoppeld worden aan de uitkomsten van de competentiescans. Onderwerpen als debatcultuur, integriteit, onderling respect en reflectie op de eigen taken en rol staan in het opleidingsplan. Daarnaast wilde de gemeenteraad van Aalten beter worden in zijn rol van kaders stellen, richting geven en initiatief nemen. Inhoudelijk wil de raad bijleren op het vlak van de Omgevingswet, ruimtelijke ordening en bestemmingsplannen en gemeenschappelijke regelingen.

Scores Venray

In Venray waren de uitkomsten van de competentiescan weer heel anders. Wat betreft omgevingsbewustzijn en sturend vermogen sprongen de raadsleden in Venray boven het landelijk gemiddelde uit. Wat lager scoorden zij gemiddeld op de competenties communiceren, onderhandelen en overtuigingskracht. En wat inlevingsvermogen en resultaatgerichtheid was het gemiddelde vergelijkbaar met landelijke scores.

Op initiatief van de griffier en burgemeester is in Venray is een Ontwikkelagenda 2018-2022 door en voor de raad opgesteld. De vergaderstructuur, werkwijze, informatievoorziening en wisselwerking/omgangsvormen tussen raad, college en ambtelijk apparaat waren daarin aandachtspunten. In 2021 zijn voortgang en ontwikkeling geëvalueerd.

Ter voorbereiding was door raadsleden ook de competentiescan ingevuld. Net als in Aalten was het voornemen de scores te koppelen aan een (eigen) beoordeling door



de raad van de stand van zaken en het geleerde. Ook de rol van het leren als collectief is daarbij meegewogen.

Startprogramma voor alle raadsleden

Zonder uitzondering is in Venray in een door raadsleden ingevulde enquête het samen leren als positief beoordeeld. De raad hecht belang aan een goed startprogramma om ‘samen sterk’ te worden. Met de titel ‘startprogramma’ in plaats van ‘introductieprogramma’ wil de gemeenteraad benadrukken dat het een gezamenlijk programma betreft. Dus ook voor doorgewinterde raadsleden en niet uitsluitend als activiteit voor nieuwkomers.

Uit de beoordeling van Venray spreekt dat collectief leren een onderlinge band schept. Al noemde een van de deelnemers het ‘je kwetsbaar opstellen’ in aanwezigheid van politieke opposanten als mogelijk nadeel, over het geheel genomen werd door het collectief de setting van het collectief leren toch als veilig ervaren. Aanbevelingen voor een nieuwe raadsperiode waren in Venray: een gestructureerd inwerkprogramma, investeren in elkaar, bepaling van de eigen positie en leren omgaan met tegengeluiden.

De competentiescan is te vinden op raadsleden.nl. Inloggen op het eigen account of er een aanmaken is nodig. De scan invullen neemt ongeveer tien minuten in beslag.

‘Dialogoog is je eigen oordeel opschorten’

Bij complexe vraagstukken is het van belang daar met een open blik – lees: onbevooroordeelde – blik naar te kijken. De dialogoog is daarvoor aanvankelijk de meest geschikte gespreksvorm, vindt Rens van Loon, hoogleraar Dialogisch Leiderschap in Tilburg. Pas daarna is het tijd voor discussie en/of debat.

Die volgorde realiseren is nog niet eenvoudig in de gemeenteraad, die vaak beleefd en gebruikt wordt als politieke arena, waar men geharnast binnen treedt en debat vaak de dominante gespreksvorm is. Juist bij ingewikkelde vraagstukken zou het anders en beter kunnen vindt Van Loon, die auteur is van het boek ‘Dialogisch leiderschap – Als het ik wijkt’. Hij adviseerde de Nederlandse Vereniging van Raadsleden bij het opzetten van haar collectief leeraanbod.

Verskillende ‘ik-posities’

Gemeenteraadsleden moeten naar zijn idee niet alleen in dialoog met anderen, maar ook zichzelf en hun eigen waarden aan onderzoek onderwerpen. De hoogleraar legt uit dat mensen altijd uit verschillende ‘ik-posities’ bestaan, van waaruit ze een gesprek voeren en/of samenwerken. Raadsleden zijn niet alleen raadslid, maar bijvoorbeeld ook ouder, jurist, manager van een bedrijf of scheidsrechter. Zijn ze in staat over de schaduw van het ‘ik’ en hun positierpertoire te stappen, dan kunnen ze naar Van Loons mening beter reflecteren op complexe problemen en die hopelijk oplossen. De meeste mensen hebben zo’n dialogische instelling niet ‘vanzelf’. Maar het goede nieuws is volgens hem dat ze daarin wel getraind of gecoacht kunnen worden.

“Een dialogische houding schept ruimte om anders te kijken naar aannames, perspectieven, zaken waar je voorheen al een mening over had”, zegt hij. “Het betekent vragen stellen, vooronderstellingen onderzoeken en zo nodig loslaten en bijstellen. Slechts dan worden nieuwe perspectieven zichtbaar en wordt nieuw denken gegenereerd. Hiervoor is een open houding in denken, voelen en handelen nodig.”

Geschikte gespreksvorm

Het bewust kiezen van de meest geschikte gespreksvorm heeft volgens hem invloed op zowel het verloop als de uitkomst van het gesprek. Bij een debat kan er maar één winnaar zijn, die ook anderen (publieke tribune, kijkers, het college) moet

overtuigen. In een discussie hebben de gesprekspartners hun mening al klaar, maar worden op basis van gelijkwaardigheid wel argumenten uitgewisseld. Bij een dialoog staan luisteren naar elkaar en spreken mét elkaar centraal.

Vaak lopen genoemde gespreksstijlen door elkaar. “Mensen zijn zich hiervan vaak niet van bewust”, zegt Van Loon. “Ze hebben vooral geleerd om op basis van debat of discussie te argumenteren, in plaats van dialogisch te converseren.”

Van belang is naar zijn mening dat van tevoren de voorkeursstijl wordt vastgesteld en dat de deelnemers aan het overleg zich eraan houden. Wordt de gekozen stijl niet vastgehouden, dan heeft dat gevolgen, aldus Van Loon: “Het leidt tot misverstand, wederzijds onbegrip en polarisatie. Als ik jou niet wil begrijpen en je met argumenten ga bestrijden, zullen wij elkaar nooit begrijpen.”

Welke gespreksvorm ook, de voorzitter, in dit geval de burgemeester, de commissievoorzitter, griffier of een externe begeleider, bewaakt de spelregels. “Dat lukt veel voorzitters niet. Soms gaan ze na een minuut of vijf zelf de fout in”, is zijn ervaring.

Eerst luisteren en vragen

Het lastigste aan een dialogisch gesprek is het thuislaten of opschorten van het (soms impliciete) eigen oordeel. “Een oordeel is iets wat in de loop der tijd is ‘aangeleerd’; je bent daar niet mee geboren. Dat betekent dat je het ook kunt loslaten. Mij is wel gevraagd of dialoog betekent dat je niet mag zeggen wat je vindt. Natuurlijk mag dat, maar liefst nadat je het geschetste proces hebt doorlopen. Heb je gemeenschappelijke uitgangspunten gevonden, dan kun je discussiëren en komt het moment om tot je oordeel te komen en dat te uiten.”

Veiligheid is tijdens dialogische gesprekken essentieel. Ieder raadslid moet kunnen zeggen wat ‘opborrelt’, zonder er meteen of later op afgerekend te worden. “Ook wat buiten hun eigen kader ligt, of zelfs wat maatschappelijk doorgaans niet geaccepteerd is.” Minstens zo belangrijk als de eigen stem laten horen is volgens Van Loon luisteren, “met het doel de ander te begrijpen.” Verder noemt hij respect als voorwaarde, “dus niet beginnen te lachen of schelden als iemand iets zegt, non-verbaal denigrerend doen of op je telefoon kijken.”

Tips voor een dialoog met jezelf en de ander

In de politieke arena wordt vaak vooral gekeken naar standpunten en belangen, maar de onderliggende waarden zijn van groot belang, zeker als we willen kijken naar ‘het algemene belang’ en niet alleen het belang van de eigen partij. Om de eigen waarden te ontdekken is het nodig dat raadsleden de dialoog aangaan met zichzelf en de ander, vindt psycholoog en hoogleraar Rens van Loon. Volgens hem moeten zij voor hun werk in de raad en daarbuiten meer zicht krijgen op de waarden die hen beïnvloeden, evenals op hun eigen gedrag, denken en voelen. Dat heeft niet alleen invloed op hun effectiviteit, maar tegelijk ook op hun integriteit (‘ethiciteit’) en authenticiteit als raadslid. Daarvoor is reflectie in dialoog nodig, met zichzelf en met anderen.

Vragen die het raadslid zichzelf kan stellen zijn:

Vraag 1: wat drijft jou om dit werk te doen?

Vraag 2: welke waarden liggen daaraan ten grondslag?

Vraag 3: Hoe komen die tot uiting in je gedrag in de raad?

Vraag 4: Wat gebeurt er met je als je kernwaarden worden geschonden (door de andere partij, in een debat)?

Zes adviezen:

- Word je bewust van je eigen waarden – formuleer ze, expliciteer ze in dialoog en debat, voor jezelf en de ander.
- Word je bewust van blinde vlekken en verstarde waarden – toets voor jezelf en in gesprek met de ander of je waarden up-to-date zijn.
- Onderzoek de waarden van de andere partij en reageer daar met respect en onderzoekend op, ook als ze haaks op die van jou staan. Expliciteer wat waarden en waardenverschillen betekenen in het debat.
- Expliciteer waarden binnen je eigen fractie, de raad en in relatie tot de coalitie. Expliciteer ook waar jij spanning of afwijking ziet ten opzichte van je eigen set van waarden.
- Wees expliciet over je morele kompas in al je politieke handelen.
- Wees consistent in je morele kompas.

Tips om met collectief leren aan de slag te gaan

Heeft deze publicatie over collectief leren u enthousiast gemaakt en wilt u met uw eigen raad aan de slag of een balletje opgooien? We zetten voor u een aantal tips op een rijtje.

- Bespreek het voorstel om te starten met een collectief leertraject met de raad of de fractievoorzitters. Bespreek de doelen, mogelijkheden en kansen. Geef aan dat zo'n traject tijd kost, maar leg ook uit dat investeren in het functioneren als raad zichzelf meestal terugverdient.
- Peil het draagvlak en verken welke voorwaarden de raad daarbij van belang vindt. Bespreek ook of het wenselijk is dat burgerradsleden en fractieondersteuners deelnemen aan het traject en maak daarover duidelijke afspraken.
- Bespreek het voorstel ook (parallel) met de burgemeester.
- Ga alleen aan de slag als er voldoende draagvlak is bij alle fracties in de raad.
- Laat de beoogde begeleider(s) kennismaken met (een vertegenwoordiging van) de raad en met de burgemeester en laat (een vertegenwoordiging vanuit) de raad meebeslissen over de keuze van de externe begeleider.
- Besteed aandacht aan een uitgebreide intake met de externe begeleider. Neem deze persoon goed mee in de vraagstukken en opgaven die u ziet en bespreek ook hoe de rollen van de griffie(r), voorbereidingsgroep, eventueel burgemeester en begeleider op elkaar afgestemd worden.
- Start zo vroeg mogelijk, liefst aan het begin van de raadsperiode, met het collectief leertraject. Bij voorkeur al bij de startconferentie van de raad.
- Bepaal samen met de raad de thema's en leerbehoeften voor het traject. Vul eventueel samen ook de in deze publicatie besproken competentiescan voor raadsleden in, om zicht te krijgen op welke competenties meer en minder aanwezig zijn in de raad en welke verder ontwikkeld kunnen worden.
- Informeer het college: laat weten dat de raad aan de slag gaat met collectief leren. Maak daarbij duidelijk dat het gaat om een traject van de raad, dat in een vertrouwelijke setting plaatsvindt. Geef helder aan dat het college alleen in specifieke gevallen en op uitnodiging kan aansluiten.
- Wees alert of er in het leertraject issues naar voren komen waarbij het wenselijk is het college te informeren en eventueel te betrekken. Bespreek dit ook met de burgemeester.

- Vorm, bijvoorbeeld na de startbijeenkomst, een voorbereidings- of begeleidingsgroepje vanuit de raad, dat meedenkt en mee bepaalt hoe de leerbijeenkomsten worden ingevuld. Zoek hiervoor bij voorkeur vrijwilligers die het echt leuk vinden dat te doen. Laat de leden van dit begeleidingsgroepje ook een ambassadeursrol van het traject vervullen binnen de raad.
- Blijf als begeleidingsgroep open staan voor inbreng van andere raadsleden en nodig daar toe uit.
- Evalueer na iedere leerbijeenkomst, zowel met de raadsleden als met de begeleider, hoe het is gegaan en wat dit betekent voor de volgende stappen in het leertraject. Leg deze leerpunten, ideeën voor volgende bijeenkomsten en eventuele praktische afspraken vast.
- Evalueer minimaal jaarlijks de totale voortgang en effectiviteit van het traject en durf bij te sturen (in de doelstellingen, aanpak, begeleiding, frequentie etc). Of zelfs te stoppen als daartoe aanleiding is.
- Betrek waar nodig ook andere externen naar de vaste begeleider. Geen enkele begeleider is voor alle onderwerpen die in het traject aan de orde komen de ideale facilitator, trainer en expert!
- Neem de tijd voor het leren en houd rekening met de werk- en vergaderdruk van de raadsleden.
- Reik inzichten die relevant zijn voor een volgende periode aan een volgende raad aan, bijvoorbeeld in een overdrachtsdocument.
- Vergeet niet om op gepaste momenten de raadsleden te complimenteren met hun lef en bereidheid om collectief te leren!

Colofon

Deze publicatie over collectief leren is een uitgave van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden. De uitgave is gerealiseerd met steun van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in het kader van het versterken van de ondersteuning van gemeenteraden en raadsleden.

Redactie

Yvonne Jansen (Sepia Tekst & Communicatie) (red.)
m.m.v. Alinda van Bruggen (WagenaarHoes Organisatieadvies) en
Henk Bouwmans (Nederlandse Vereniging voor Raadsleden)

Met medewerking van

Pernell Criens, Rens van Loon, Wilma de Moel, Ellie Potiek,
Bart de Roo, Marjolein Teunissen en Berry van 't Westeinde

Teksten

Alinda van Bruggen, Yvonne Jansen

Illustraties

Illustratiestudio Anne Luchies

Vormgeving

Henk Wals (Lauwers-C)

Druk

DPN Rikken, Nijmegen

Copyright © 2021 Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
ISBN/EAN: 978-90-832055-2-6



Nederlandse Vereniging
voor Raadsleden

Nassaulaan 12, 2514 JS Den Haag
Postbus 30435, 2500 GK Den Haag

www.raadsleden.nl
info@raadsleden.nl

