06 28 47 54 55
info@jasperloots.nl
www.jasperloots.nl

PLAN VAN AANPAK – BOUWSTENEN *'TRAJECT VERBETERING BESTUURLIJKE BESLUITVORMING'*

Gemeente Heiloo

Gemeente Heiloo
Westerweg 252
1852 AR Heiloo
T.a.v. de griffier, Gerda Beeksma

27 juni 2025

06 28 47 54 55
info@jasperloots.nl
www.jasperloots.nl

Vooraf

Een recent uitgevoerd bestuurskrachtonderzoek heeft ‘huiswerk’ opgeleverd. Een aantal zaken kan en moet beter. Het gaat onder meer over de verbetering van de bestuurlijke besluitvorming. Voor dat specifieke verbetertraject vraagt u externe ondersteuning.

Op basis van de mij toegezonden informatie en het voorgesprek noteer ik het volgende:

- Hoofdvraag in het ontwikkeltraject is deze: ‘wat is er nodig in de rollen van de raad en het college, en in hun onderlinge samenwerking, om tot betere bestuurlijke besluitvorming te komen?’
- Werken langs twee sporen: doorvoeren van verbeteringen op de korte termijn (voor de raadsverkiezingen van maart 2026) én het opstellen van een overdrachtsdocument waarmee de nieuwe raad een ‘vliegende start’ kan maken. Want niet alles kan ‘vandaag en morgen’. Een deel van de verbeteringen vraagt (voorbereidings)tijd;
- Focus in dit traject ligt dus op rolneming van raad en college en hun onderlinge samenspel. Doelen stellen en sturen op maatschappelijke opgaven door de raad. Voorstellen opstellen vanuit maatschappelijke doelen en vraagstukken en opdrachtnemerschap van het college richting raad;
- Rolvast opereren en optimaal bestuurlijk samenspel is van veel factoren afhankelijk: heldere procesafspraken, kwaliteit van de informatie, goede raadsvoorstellen, het lef iets te vinden (in plaats van steeds maar vragen te stellen), enzovoort. Investeren in deze factoren ofwel voorwaarden maakt nadrukkelijk onderdeel uit van dit verbetertraject;
- ‘Doen wat nodig is’ moet het uitgangspunt zijn in dit traject. Om die reden is betrokkenheid van de begeleidingscommissie (commissie Toekomst van Heiloo) van het grootste belang. Zij heeft een belangrijk aandeel in het meedenken en zodoende richting geven aan de inhoud van dit verbetertraject;
- Er is vooralsnog rekening gehouden met 4 bijeenkomsten (september-december 2025) en het opstellen van een overdrachtsdocument;
- Van raad en college wordt een actieve bijdrage verwacht. Rolneming gaat immers voor een belangrijk deel over rolverwachtingen: wat vragen raad en college van zichzelf en van elkaar? Investeren in kwaliteit is bovendien een kwestie van doen, ervaren, oefenen. Leren heeft het meeste effect als het gezamenlijk gebeurt, met respect en ruimte voor opbouwend kritische reflecties.

Hieronder geef ik een aantal mogelijke ‘bouwstenen’ ofwel mogelijke programmaonderdelen voor dit traject. Of en ik welke volgorde deze onderdelen aan bod komen, stem ik graag met jullie af. Zodat we een traject inrichten op basis van jullie vragen en behoeften. De bouwstenen geven hopelijk een beeld van wat mogelijk is.

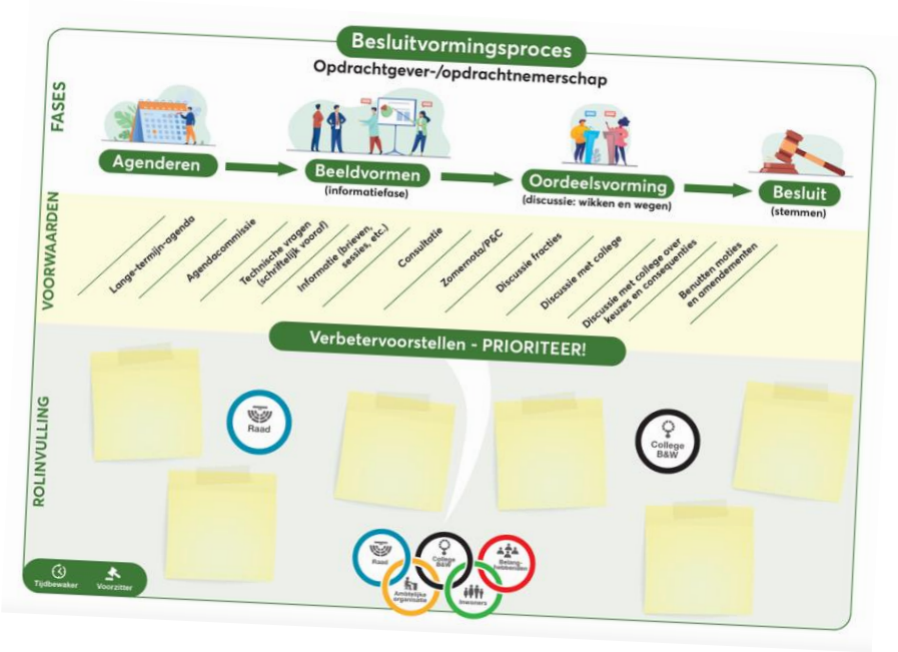
Ik vind het belangrijk dat we steeds ook plezier hebben, energie en zin krijgen van dit traject. Ik zorg dus voor de nodige afwisseling in werkvormen en garandeer dat humor en relativering rode draden zijn in dit traject.

JASPER LOOTS
06 28 47 54 55
info@jasperloots.nl
www.jasperloots.nl

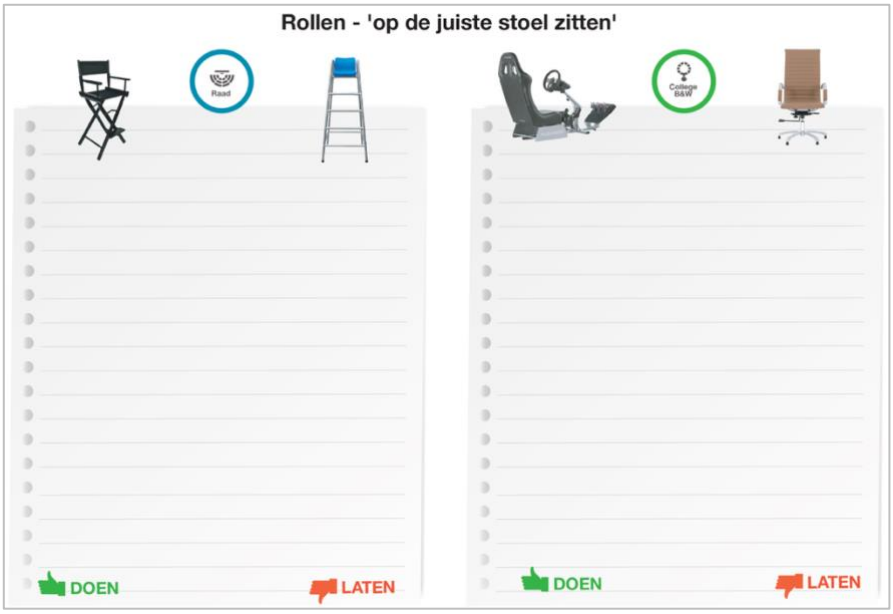
Separaat heb ik een offerte toegestuurd en twee voorbeelden van door mij gemaakte overdrachtsdocumenten.

Bouwstenen – mogelijke programmaonderdelen

Mogelijke bouwsteen: rolverwachtingen



We moeten de analyses (van Partners + Pröpper en Teunisse) niet overdoen. Maar het is wel zinvol om tijdens de eerste bijeenkomst expliciet te maken welke wensen en verwachtingen er leven: wat moeten raad en college meer/minder/anders doen om rolvast bij te dragen aan een sterk bestuur, dat koersvast richting geeft? Welke beelden leven er over opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap? Is de raad de opdrachtgever? Zijn raad en college samen opdrachtgever? Wat betekent dat, en wat vraagt dat in de praktijk? Geheim van elke goede relatie is in gesprek te blijven over de verwachtingen over en weer. Te vaak blijven die onuitgesproken of in elk geval te impliciet. Met alle gevolgen van dien. Dat gesprek kunnen we bijvoorbeeld voeren aan de hand van een praatplaat op A1 formaat, of aan de hand van de metafoor van de stoel: op de juiste stoel zitten. Hierboven en hiernaast twee voorbeelden van posters die ik voor vergelijkbare trajecten elders hebt gebruikt.



Mogelijke bouwsteen: een groepsfoto ofwel inzicht in het 'DNA' van de raad

De groepsfoto leert dat er diverse soorten raadsleden zijn. Die bewustwording is nodig om, met oog en aandacht voor de diversiteit aan soorten raadsleden die er nu eenmaal is, te kunnen investeren in rolbewustzijn en rolvastheid en in het effectief en impactvol zijn als individu en collectief (raad). Ik laat de aanwezige raadsleden een keuze maken uit een overzicht van zes soorten raadsleden (die beschreven zijn aan de hand van steekwoorden/typeringen – zie hiernaast). Daarna 'plotten' we iedereen plenair op een poster op A1 formaat, met daarop die zes typen bij naam genoemd ('de ombudsman', 'de ambtenaar', etc.). Het resultaat is het 'groepsportret'. Wat leert deze groepsfoto ons? Een raad vol debaters? Een raad vol ombudsmannen? Allemaal 'ambtenaren' die zich diep ingraven in de dossiers en maar vragen blijven stellen? Ofwel: hoe vul je je rol in als raadslid? Worden er inderdaad veel vragen gesteld, te veel vragen zelfs? Te veel van de verkeerde soort vragen (heel veel leuk-om-te-weten-vragen bijvoorbeeld)? Met volop aandacht hierbij voor het feit dat alle soorten raadsleden ertoe doen, belangrijk zijn. Natuurlijk bieden we ook inzicht in de diverse typen bestuurders. Deze groepsfoto's maken veel duidelijk. Want meer nog dan over competenties en kennis gaat sturen en richting geven over houding en gedrag. Over ingesleten patronen en 'slechte' gewoonten. Het helpt om in de spiegel te kijken en te vertrekken vanuit het DNA, van datgene wat in 'de genen' ofwel in 'de cultuur' zit. Wie rekening houdt met dat DNA/die cultuur kan gemakkelijker veranderen, omdat de mensen die die veranderingen moeten doormaken centraal staan.



Mogelijke bouwsteen: observaties van een buitenstaander

Ik deel een aantal observaties op basis van (delen van) vergaderingen – videonotulen – die ik heb bekeken/teruggekeken. Met bijzondere aandacht voor:

- De 'O' van oordeelsvorming: komt het tot een gesprek, hoe dan en wanneer dan? Of waarom niet (vaak genoeg)?
- Het vergadergedrag en de vergadermores en wat dat leert over de onderlinge discussie (of het gebrek eraan) in de raad van Heiloo;

- Soorten vragen en aantal vragen (‘durft’ de raad iets te vinden of worden er vooral vragen gesteld om maar niets te *hoeven* vinden, is er een constructieve dialoog of wordt het college vooral ‘overhoord’, etc.);
- De kwaliteit van de stukken (beslispunten, alternatieven, inzicht in consequenties van keuzes, etc.) en de relatie tussen goede stukken en een goede discussie;
- Het instrumentengebruik en dus het benutten van de instrumenten om op een goede manier richting te geven aan beleid en bestuur en ook om tegenmacht/controleur te zijn als raad;
- Hoe dat alles doorwerkt in het samenspel raad-college: coöperatief, inderdaad sprake van opdrachtgeverschap, etc.

Deze liefdevol gebrachte kritische bespiegelingen, nodigen uit tot reacties. Ik zal steeds met vraagtekens spreken. Volop ruimte hier dus voor een goed gesprek naar aanleiding van mijn observaties.

De eerste bijeenkomst zou – bijvoorbeeld – kunnen bestaan uit de drie hierboven gepresenteerde bouwstenen. Waarna we op basis van de observaties, gesprekken en verwoorde verwachtingen aan het eind van de sessie kunnen ‘bepalen’ wat zinvol is voor het vervolg (de resterende avonden). Dat doen we aan de hand van een soort menukaart (met daarop allerhande keuzes zoals kaderstelling, het stellen van proceskaders, inwoners betrekken, eisen stellen aan stukken en de informatie, de kwaliteit van raadsvoorstellen in het bijzonder, investeren in ‘iets vinden’, sturende oordeelsvorming, instrumentengebruik, etc.). We peilen dus de behoeften (van de meerderheid) zodat er op het eind van de 1e bijeenkomst niet alleen input is, maar ook inzicht in het draagvlak voor het vervolg. Samen met de begeleidingscommissie (commissie Toekomst van Heiloo) zullen we vervolgens de precieze inhoud vaststellen van de volgende bijeenkomsten.

Tot slot van de eerste bijeenkomst zal ik ook inzicht geven in diverse mogelijkheden met betrekking tot overdrachtsdocumenten: hoe kan dat eruitzien, wat kun je ermee, hoe zorg je voor een warme overdracht, etc.

Mogelijke bouwstenen vervolg:

De constructieve dialoog

Raadsvoorstel ‘verordening lokaal raadgevend referendum’

Naast de reeds bestaande inspraak- en burgerparticipatiemiddelen (zoals burgerraadpleging, digitale meningspeiling, burgerberaad) maakt deze verordening het mogelijk dat kiesgerechtigden zich middels een referendum rechtstreeks uitspreken over politieke kwesties.

Het is belangrijk om iets te vinden/een oordeel uit te spreken: dat is nodig om duidelijk richting te geven aan het college. Door heldere uitspraken te doen, ambities te verwoorden, door keuzes te maken en daar met elkaar over in gesprek te gaan. Dat gaan we oefenen. Dat kan aan de hand van een dossier dat niet zo goed uit de verf kwam, aan de hand van een onderwerp dat relevant is maar fictief, aan de hand van een onderwerp dat er nog aan

komt ergens in de komende maanden. Dit oefen-onderdeel is GEEN 'klassieke' debattraining, maar een leerzame, verdiepende kennismaking met het op een constructieve manier bevragen van elkaars standpunten en de onderbouwing daarvan. Deze oefening levert heel concrete zinnen en handvatten op om de oordeelsvorming de eerstvolgende keer én anders voor te bereiden én ook anders aan te pakken. Hierboven een voorbeeld van een 'oefenkaart'. Met op de achterzijde van die kaart een aantal argumenten voor en tegen het (fictieve) raadsvoorstel waarmee we gaan oefenen.

Instrumenten(gebruik): inzicht en bewustwording van het belang van goed gebruik van 'instrumenten' voor de opdrachtgever

Het is goed om in elk geval op twee manieren te kijken naar de instrumenten:

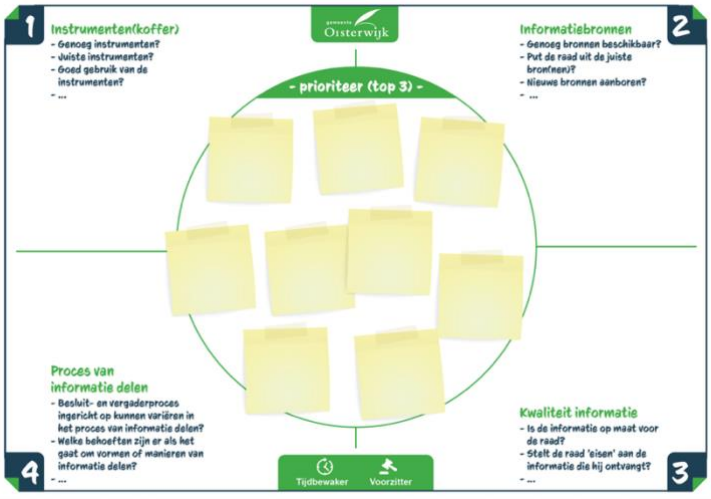
1. Kennis van de instrumenten;
2. Inzicht in het gebruik ervan in Heiloo, eventueel vergeleken met de inzet ervan in andere (vergelijkbare) gemeenten.



Dit instrumentengebruik kan geïllustreerd worden aan de hand van voorbeelden uit de eigen vergaderpraktijk. Hier kan ook een link gelegd worden met bijvoorbeeld het belang van een goede bespreking met de P&C-stukken. Ook hier is de kern: ergens iets van vinden, en wel door de instrumenten zo in te zetten dat er meer scherpte komt, ambities duidelijker worden. Ook hier hoort een oefening bij: de aanwezigen krijgen een fictief raadsvoorstel, met de vraag hoe zij in die specifieke casus hun kaderstellende rol zouden invullen (met aandacht daarbij voor rolneming en instrumentengebruik dus).

Kwaliteit van de informatie

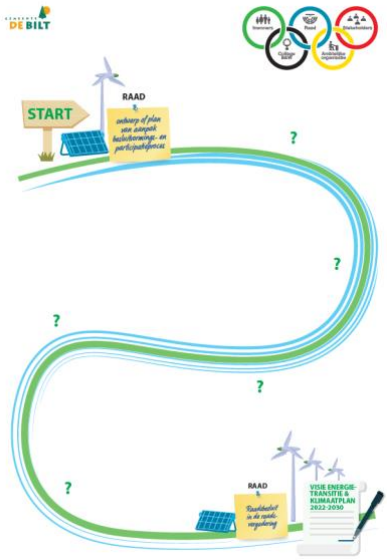
Dit kan een combinatie zijn van inspiratie ('hoe pakken ze dit elders aan') en van een gesprek over verwachtingen en wensen: wat vragen raad en college van elkaar met betrekking tot informatie in brede zin? Hiernaast een voorbeeld van een poster uit de gemeente Oisterwijk waar raad en college met elkaar in gesprek zijn gegaan en voorstellen hebben geformuleerd over verbeterpunten en concrete acties, nadat een ronde langs de velden de nodige 'voeding' had gebracht: goede voorbeelden van elders dus.



JASPER LOOTS
06 28 47 54 55
info@jasperloots.nl
www.jasperloots.nl

Kwaliteit raadsvoorstellen

Raadsvoorstellen zijn een cruciale voorwaarde voor de kwaliteit van de kaderstelling/goed opdrachtgeverschap door de raad. Welke eisen mag je (als raad) stellen aan raadsvoorstellen? Hoe helpt een goed raadsvoorstel om 'echt' keuzes te maken, met inzicht in kosten en consequenties? In Breda heb ik recent een traject doorlopen met de raad, met als resultaat: heldere 'eisen' aan het college en tevens dus een goed afwegingskader voor de stellers van het stuk.



Investeren in proceskaders

Een raad in positie stelt niet alleen heldere inhoudelijke kaders, maar stuurt ook op de proceskaders. Is met andere woorden 'architect' van de besluitvorming, en zorgt zodoende dat hij zelf (de raad dus) en onder meer ook de inwoners in dat proces een duidelijke rol hebben en dus 'in positie zijn'. Hoe doe je dat? Wat vraagt dat? Ook dit kunnen we een avond 'doen en ondervinden', aan de hand van een ontwerpopdracht op basis van een uit het leven gegrepen voorbeeld. Ziehier een voorbeeld, gebruikt voor raad en college van de gemeente De Bilt.



Een Lange-Termijn-Agenda (LTA)

Sturen begint met agenderen. Is de raad in positie als het gaat om de raadsagenda? Kan dat beter? Moet dat beter? En hoe dan?

Een goede planning (inzicht in wat komen gaat) is belangrijk, maar is niet hetzelfde als een LTA van, voor en door de raad. Ook dit onderdeel kunnen we een avond of een deel van een avond 'bij de hoorns pakken'.

Ook dit is weer een kwestie van samenspel: raad en college hebben elkaar nodig om samen een sterk gemeentebestuur te voeren.

Naar een overdrachtsdocument

Omdat in de beschikbare avonden in het najaar van 2025 niet alles aan bod kan komen, zal een deel van de investeringen in de besluitvorming pas vanaf maart 2026 plaats kunnen vinden. Daarom is een goede overdracht van belang. De adviezen van de 'oude' aan de 'nieuwe' raad zullen zorgen voor een vliegende start. Niet in de zin van over 'het graf heen regeren', maar wel in deze zin: "maak van onze adviezen jullie eigen ambities en acties". Een cadeau dus van oud aan nieuw, niet dwingend maar wel behulpzaam. Met ruimte voor adviezen over onder meer: de hulptroepen van de raad beter benutten,

investeren in de eigen ondersteuning, hoe vanaf maart 2026 beter in positie te zijn dankzij …, etc. Voorbeelden ter inspiratie zijn meegestuurd. Een goed overdrachtsdocument wordt op deze manier ook een samenvatting en vooral ook een verankering van het traject dat in september-december 2025 is doorlopen.

Als aangegeven: dit zijn mogelijke bouwstenen. We moeten vooral doen wat nodig is en onszelf de tijd geven om doelen en behoeften lopende het traject vast te stellen. Daarin heeft de begeleidingscommissie (commissie Toekomst van Heiloo) een belangrijke rol, en kan ook de bestuurlijke driehoek een belangrijke rol vervullen, als verbinders tussen raad en college (en uiteindelijk ook de organisatie).

Adviseur



Jasper Loots is een ervaren en betrokken adviseur, trainer en coach. Hij is nieuwsgierig, eerlijk en hij vraagt door. Oordelen doet hij met aandacht voor rollen en verantwoordelijkheden, met gevoel voor verhoudingen en met oog voor de smalle marges in het openbaar bestuur. Tot september 2013 was hij algemeen directeur van onderzoek- en adviesbureau Necker van Naem. Sindsdien werkt hij als zelfstandige. Hij heeft anderhalf jaar lang als raadsadviseur gewerkt op een griffie en is voorzitter geweest van een aantal gemeentelijke rekenkamers.

Hij werkt graag mee aan het verbeteren van werk-, vergader- en besluitvormingsprocessen. Daarbij heeft hij oog voor de complexe positie van volksvertegenwoordigers. Die steeds meer taken op hun bord krijgen, te maken hebben met complexe samenwerkingsverbanden en steeds vaker inwoners en stakeholders ontmoeten die mee willen denken en mee willen beslissen. Dat vraagt om een voortdurende reflectie op rolneming en taken.

Hij heeft ruime ervaring met trainingen in rollen en instrumenten, onder meer over de rol van de raad in een veranderend samenspel, voorzitten en integriteit. Jasper adviseert en begeleidt onder meer fracties, raden, colleges, presidia en driehoeken in rolneming en samenspel. Hij begeleidt elke maand meerdere sessies met raden en Staten. Recent in onder meer Zutphen, Amsterdam, Beuningen, Oisterwijk, Almere, Leiden, Ommen, Haarlem, Aa en Hunze, Olst-Wijhe en de Staten van Utrecht en Gelderland.