Bevindingen uit gesprekken met alle raadsleden, B&W en de griffier

t.b.v. herstel van de stabiliteit van de raad en een vruchtbare samenwerking tussen raad en college

Annemiek Meinen en Peter de Jong, De Beuk

September 2024

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Toelichting op de aanpak 3
Vraag 3
Beschrijving situatie 3
Visie op de aanpak 5
Insteek gesprekken 5
Werkwijze 6
Overzicht raadsleden en collegeleden sinds 9 juli 2024 7

Hoofdstuk 2: Bevindingen 8
Rode draden 8
Impact van de gebeurtenissen 8
Persoonlijke impact 8
Gegeven verklaringen voor de impact 9
Verklaringen voor de uitbarsting 10
Stand van zaken: waar staan de raads-en collegeleden nu? 12

Hoofdstuk 3: Hoe nu verder? 15
Oplossingsrichtingen 15
Aanbevelingen 18
Drie scenario's 20
Vragen raadsleden n.a.v. presentatie 21

Hoofdstuk 1: Toelichting op de aanpak

De vraag
De raad heeft op 2 juli in de motie vreemd aan de agenda uitgesproken te willen werken aan een herstel in verband met de geconstateerde bestuurlijke crisis. Daarvoor zijn twee besluiten genomen: drie wethouders zijn herbenoemd en de raad heeft uitgesproken onder externe begeleiding gesprekken te willen starten om de stabiliteit van de raad en een vruchtbare samenwerking tussen raad en college te herstellen[1].
Het presidium heeft de burgemeester en de griffier verzocht een externe partij te zoeken die een voorverkenning doet, een analyse maakt van hoe de verschillende partijen in de raad het vervolg zien en op basis daarvan een advies meegeeft.

De Beuk is door de burgemeester (in opdracht van het presidium) gevraagd om met alle leden van de Raad, van B&W en met de griffier te spreken over hoe te werken aan een herstel van verhoudingen en daarmee aan vertrouwen tussen leden van de raad maar ook in relatie tot het college.

De opdracht aan de Beuk heeft hierbij uitdrukkelijk niet als doel om te onderzoeken wat er precies is gebeurd ('waarheidsvinding') en daarover een oordeel te vellen.
De vraag die gesteld is aan de Beuk is *toekomstgericht:* hoe gaan we met elkaar verder en geven we -constructief- vorm aan de democratische en bestuurlijke opgaven en wat hebben we daarvoor te doen.
De kern van de opgave ligt in -het herstel van- de *onderlinge verhoudingen* en gaat dus ook niet om het overbruggen van -eventuele- inhoudelijke verschillen.
Het gaat daarmee dus ook niet om onderzoek, maar om een *zoekproces.*

Beschrijving situatie
Directe aanleiding voor het ontstaan van de gespannen verhoudingen is een aantal gebeurtenissen in het voorjaar van 2024, waarbij de motie van wantrouwen richting drie wethouders de grootste trigger was.
Wetende dat er veel meer speelt dan onderstaande gebeurtenissen alleen, en deze ook verschillend beleefd en geïnterpreteerd zijn, benoemen we de zaken die in alle gesprekken terugkwamen en ook in documentatie en filmbeelden -feitelijk- gestaafd worden. In de gesprekken kwamen de diverse zienswijzen aan de orde, en de onderliggende verklaringen voor de vraag waarom juist nu de vlam in de pan schoot.

Een aantal gebeurtenissen van het laatste half jaar op een rijtje:

Op 11 mei 2024 is in het presidium de gezamenlijke verklaring besproken die is opgesteld na een mediationtraject van de gemeente Berkelland. De mediation is gestart na een langlopende kwestie rondom een risico-inventarisatie op arbeidsomstandigheden in de gemeentelijke

[1] motie vreemd aan de agenda, "herstel i.v.m. bestuurlijke crisis" M-24-10 d.d. 2 juli 2024

organisatie. In deze rapportage wordt een van de huidige raadsleden genoemd in het kader van grensoverschrijdend gedrag in de tijd dat deze persoon werkzaam was in een andere bestuurlijke rol voor de gemeente. In het mediation traject n.a.v. dit rapport is afgesproken het dossier te sluiten en energie te steken in een constructieve samenwerking. Het presidium conformeert zich aan de gezamenlijke verklaring en de gemaakte afspraken

Op 25 mei 2024 verschijnt een artikel in Tubantia waarin het betrokken raadslid met naam en toenaam genoemd wordt en een aantal klachten zijn beschreven. De burgemeester doet op verzoek van het presidium aangifte van lekken uit bijeenkomsten en informatie, waarop geheimhouding is gelegd. Inmiddels is bekend dat het OM op 17 juli jl.de klacht heeft geseponeerd.

In de raadsvergadering van 28 mei verlaten twee raadsleden van Groen Links de raadszaal, omdat zij aandacht willen vragen voor grensoverschrijdend gedrag en het belang van een veilige werksituatie voor de ambtenaren. Zij verklaarden daarbij: *"….En hoewel symbolisch, te laat, te weinig, staan wij als Groen Links nu op. Wij staan op voor onze ambtenaren en anderen die nog dagelijks de gevolgen voelen van dit grensoverschrijdend gedrag…."*. In deze verklaring worden geen namen genoemd, en daar wordt ook niet op gehint. Althans niet in het openbaar.

Op 4 juni geven twee raadsleden van CDA en PvdA aan het begin van de raadsvergadering een statement af over de kwestie rondom grensoverschrijdend gedrag en verzoeken de raad-en collegeleden te gaan staan indien ze dit onderschrijven. Hierin spreken zij ook de volgende zin uit: "*Dit heeft ons doen beseffen, dat wij op deze manier niet samen met… nou ja, verder kunnen."* Meerdere raadsleden en drie wethouders gaan staan.

Op 18 juni dienen OBL, GB en BBB Berkelland een motie van wantrouwen tegen drie (van de vier) wethouders in omdat deze wethouders zijn gaan staan voor een statement waarin de zin "*Dit heeft ons doen beseffen, dat wij op deze manier niet samen met ….. verder kunnen*" is uitgesproken. Deze motie is aangenomen met 15 stemmen voor en 11 tegen. Hierop volgt het ontslag van de drie wethouders.

In de dagen die volgen stappen twee leden van Gemeentebelangen uit de fractie en vormen los van elkaar een nieuwe fractie: Lokaal Berkelland en Berkelland Vooruit. Een lid van Ondernemend Berkelland stapt uit de fractie en vormt de fractie Voor Mooi Berkelland. Twee van hen geven onder meer als motivatie spijt te hebben van hun stem voor de motie van wantrouwen.

Op 2 juli dient Groen Links een motie "Herstel i.v.m. bestuurlijke crisis" in, waarin wordt voorgesteld de 3 wethouders opnieuw te benoemen. Deze motie is aangenomen met 14 voor, 12 tegen. Onderdeel van deze motie was ook het voeren van gesprekken met een externe begeleider om de stabiliteit van de raad en de vruchtbare samenwerking tussen raad en college te herstellen.

Op 9 juli worden de wethouders geïnstalleerd. Twee wethouders worden unaniem gekozen; één wethouder wordt met één tegenstem opnieuw benoemd.

Visie op de Aanpak
De vraag die wij kregen gaat over mensen en samenwerking. Dat is per definitie geen rationeel proces maar is emotioneel. De sleutel voor herstel ligt daarom ook altijd bij de mensen zelf. Wij kunnen als externen niet het vertrouwen tussen anderen herstellen, en een 'rapport' al zeker niet. Als mensen niet willen of kunnen, kunnen wij daar niets aan veranderen, behalve dan constateren dat het zo is. Vertrouwen is ook niet af te dwingen 'het komt te voet, gaat te paard'.
We hebben daarom niet direct ja gezegd op de vraag voor deze opdracht, maar goed afgewogen of wij wel meerwaarde kunnen hebben.
Wat wij als externen wel kunnen doen is met iedereen meedenken wat zij nodig hebben en wat zij zelf kunnen en willen doen aan het herstel van vertrouwen.

In plaats van interviewen hebben wij daarom de focus gelegd op coachen en spiegelen. Mensen moeten het immers zelf doen, wij kunnen hen helpen in het reflecteren op hun eigen bijdragen daarbij, maar meer niet. We kunnen ook luisteren naar gemeenschappelijke waarden, wensen, opvattingen, ideeën en waarnemingen.

In overleg met de griffier en de gemeentesecretaris zijn aan alle gesprekspartners van te voren vier vragen toegestuurd:

1. Wat is nodig om te komen tot een herstel van verhoudingen binnen de gemeenteraad en tussen gemeenteraad en college van B&W?
2. Op welke wijze kunnen herstelde verhoudingen duurzaam worden geborgd?
3. Op welke wijze kan een raadsakkoord bijdragen aan herstel van verhoudingen en vertrouwen?
4. Wat betekent het als er niets verandert? [2]

Insteek gesprekken
De gesprekken die wij voerden waren gericht op ieder als *persoon*. Immers het uitgangspunt is dat als je wil dat iets verandert in persoonlijke omgangsvormen, je het zelf zal moeten doen. Een ander vragen om te veranderen zal niet snel effect hebben. Daarom gingen de gesprekken om: wat kan en wil jij, wat heb je nodig, wat is je het waard.. Deze insteek van de gesprekken hebben we in elk gesprek bij de start gedeeld.

De gesprekken waren niet gestructureerd, we werkten ook niet met een 'vinklijst', maar in alle gesprekken kwam wel een aantal dezelfde vragen aan de orde, met als doel samen met de gesprekspartner te onderzoeken wat hij of zij kan of wil bijdragen aan de verbetering.

[2] Mail van de griffier aan de raadsleden, collegeleden en gemeentesecretaris.

Onderwerpen in de gesprekken:

1. Reflectie op het ‘conflict’
- Persoonlijke impact van ‘het conflict’: wat heeft het toen gedaan en hoe beïnvloedt dat je nog steeds?
- Persoonlijke verklaringen voor ‘het conflict’: wat maakte dat het je al dan niet raakte?
- Beleving van het onderlinge samenspel/de onderliggende dynamieken: wat maakte dat het ging zoals het ging?

2. Verkenning van mogelijkheden tot herstel
- Visie op het democratisch samenspel: wat is daarin minimaal nodig?
- Visie op het bestuurlijk proces: hoe komt het college in positie en wat helpt daarbij?
- Visie op herstel in de raad: wat kan helpen, wat bemoeilijkt?

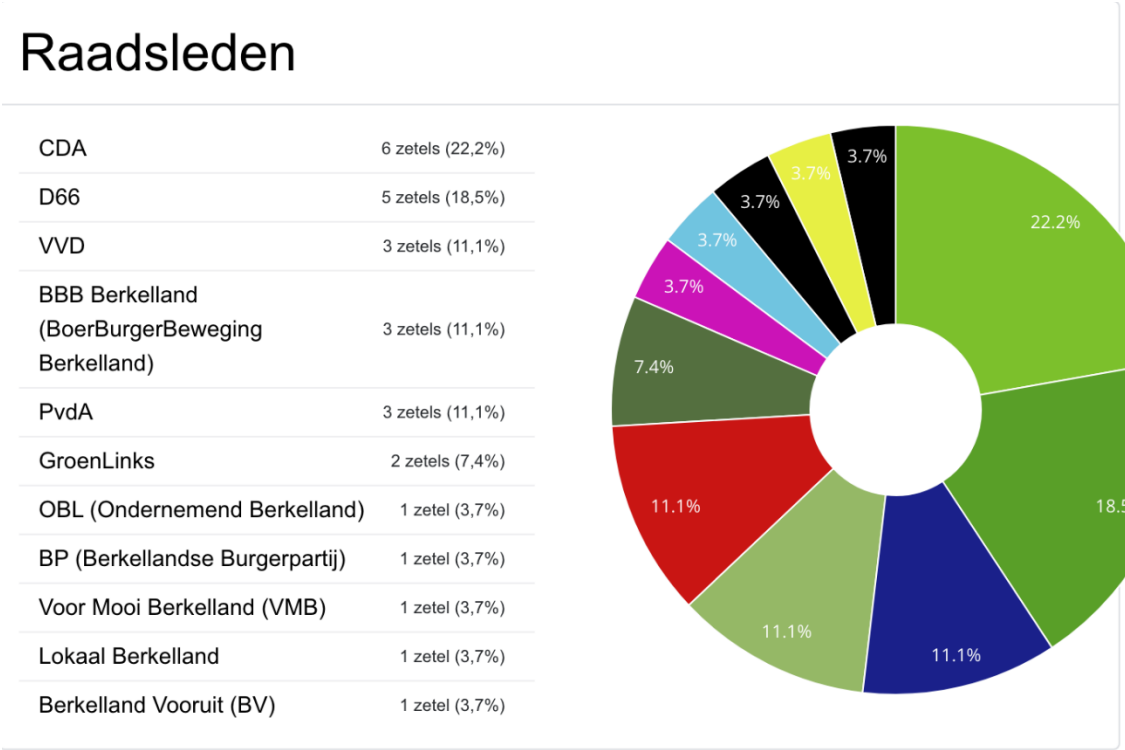
3. Eigen rol daarbij:
- wat doe jij, kan en wil je om bij te dragen aan betere verhoudingen?
- Persoonlijke ambitie en persoonlijke grenzen t.a.v. het raadslidmaatschap.
- Tot slot maakten we met ieder ‘afspraken’ over hoe bij te dragen aan constructieve(re) verhoudingen.

Werkwijze

In augustus en begin september hebben we 27 raadsleden gesproken (1 raadslid had een commissielid meegenomen), 4 wethouders, de gemeentesecretaris, burgemeester en griffier. Daarnaast hebben we diverse documenten gelezen en raadsvergaderingen teruggekeken. Deze hadden vooral als doel om de gesprekken beter te kunnen duiden, niet om een ‘oordeel’ te kunnen hebben.

Op basis van de gesprekken hebben we 17 september een reflectie gegeven, met een aantal suggesties voor herstel. Tijdens deze bijeenkomst hebben we een samenvatting van onze aanbevelingen uitgedeeld met als doel dat raadsleden daarover de weken erna in gesprek gaan, ter voorbereiding op het raadsdebat van 1 oktober waarin het rapport in de openbaarheid besproken zal worden. Naar aanleiding van onze presentatie heeft een aantal raadsleden ons gevraagd om in het rapport wat nader in te gaan op een aantal oplossingsrichtingen voor verbetering. Deze vragen hebben we aan het einde van het rapport opgenomen aangevuld met ons advies.

Overzicht raadsleden en collegeleden sinds 9 juli 2024



Het college bestaat uit vier wethouders van PvdA, D66, CDA en VVD, de burgemeester en de gemeentesecretaris.

Hoofdstuk 2: bevindingen

Uit de gesprekken is een aantal **rode draden** te halen:

1. Van alle geïnterviewden (34) geeft 82,35% aan in minder of meerdere mate last te hebben (gehad) van de situatie. 7,65% geeft aan geen noemenswaardige last te hebben.
2. Van alle geïnterviewden heeft 41,18% er geen vertrouwen in dat het in deze raadsperiode nog goed komt als het gaat om het herstel van vertrouwen.
3. 40,74% van de raadsleden zegt uit zichzelf, tevreden te zijn over dit college. 11,11% is ontevreden, de rest heeft zich niet daarover geuit of alleen in neutrale zin over het college gesproken.
4. 33,33% van de raadsleden (inclusief een groot deel van de fractievoorzitters), geeft aan moeite te hebben met het functioneren van het presidium, 1 raadslid is tevreden. De rest heeft niet gesproken over het presidium of zich er in neutrale zin over geuit.
5. Een op de vijf raadsleden wil excuses zien van een ander of van anderen. Geen enkel raadslid heeft gezegd zelf excuses te willen aanbieden of spijt te hebben over het eigen handelen (behalve de twee raadsleden die spijt hadden van hun stem bij de eerste motie).

1. Impact van de gebeurtenissen en verklaringen

Persoonlijk impact
Bijna alle mensen hadden persoonlijk last van het gebeuren, een enkeling zat er puur ‘professioneel’ in (‘*dit is politiek, hoort er nu eenmaal bij’*). Bij ongeveer de helft zat het diep, zij voelen zich nog steeds geraakt, verontwaardigd, of gekrenkt. Zij vertelden niet ‘zomaar’ verder te kunnen, met een enorme steen in hun maag weer te beginnen aan het nieuwe politieke seizoen, het niet meer te weten. Een persoon heeft inmiddels haar conclusies getrokken. Voor alle anderen waren er nog redenen om door te gaan, meestal gegeven in de verantwoordelijkheid voor de gemeenschap of de kiezer. Een aantal mensen overweegt zich niet meer verkiesbaar te stellen als de verhoudingen niet beter worden.

Wat wij hoorden en zagen:

- Veel mensen hadden tranen in hun ogen
- Ziekte en ongelukken, slecht slapen
- Invloed op werk
- Spanning privé (ook door veel appen er niet bij zijn op vakantie etc.)
- Niet naar begrafenis gaan i.v.m. raad, niet goede keuzes maken
- Plezier verloren in raadswerk (dat was bij het overgrote deel het geval)
- Zorg/bezorgdheid om de impact van het gebeuren op raadscollega (‘s)
- Een enkeling had er weinig last van

Gegeven verklaringen voor de impact
Op de vraag wat maakte dat ze zich zo (emotioneel) geraakt voelden, kwam een aantal verklaringen geregeld terug:

Rechtvaardigheidsgevoel
Veel geïnterviewden toonden zich moreel verontwaardigd. Zij noemden onrechtvaardigheid als reden voor hun boosheid.
Daarin bestonden grofweg twee perspectieven:

- Verontwaardiging over het idee dat een aantal partijen een coupe zouden hebben willen plegen door het wegsturen van drie wethouders zonder inhoudelijke grond, en daarmee -in hun ogen- de bestuurbaarheid van Berkelland op het spel te zetten. Ze voelden zich behalve verontwaardigd vaak ook verraden omdat ze overvallen werden door de motie en er geen ruimte was voor een debat over de consequenties van een dergelijk besluit.
- Verontwaardiging over het 'veroordelen' van het gedrag van een mede raadslid zonder -in hun ogen- deugdelijk bewijs. Voor hen is het grondbeginsel van het strafrecht: 'een mens is onschuldig totdat het tegendeel is bewezen' in het geding. Zij vonden dat raadsleden beschermd moeten worden, en namen het anderen kwalijk een collega in het openbaar 'voor de bus' te gooien.

Iedereen is -tijdens de gesprekken- nog steeds verontwaardigd vanuit een van beide perspectieven. Behalve de twee raadsleden die erop terug zijn gekomen, staat nog iedereen achter zijn of haar stem, gemotiveerd door waarden vanuit een van beide perspectieven.

Wel zei nagenoeg iedereen grensoverschrijdend gedrag te veroordelen, en in het geval van (rechterlijk) bewijs dat daar consequenties aan verbonden moeten zijn. Ook zei het overgrote deel dat de ambtenaren zich veilig moeten kunnen voelen in relatie tot bestuurs-en raadsleden. Een aantal zei dat dit ook geldt voor raadsleden onderling.

Geschaad vertrouwen
Ongeveer de helft geeft aan dat hun vertrouwen in (sommige) anderen daarbij ook stevig geschaad is. Veel zeggen dit ook te zien bij collega's en een kleine helft van de geïnterviewden ziet het mede daarom niet meer goed komen. Volgens hen zit het te diep, speelt er te veel, en zijn mensen niet in staat daarin te verbeteren. Ongeveer een derde van de gesprekspartners gaf ook toe het zelf erg moeilijk te vinden om het vertrouwen in bepaalde collega's weer te herstellen.

We hoorden de volgende redenen voor geschaad vertrouwen (in willekeurige volgorde):

- Het idee dat er willens en wetens een coupe zou zijn gepleegd (sommigen voelen zich daarin ook 'gebruikt') en vandaaruit het onbehagen over een mogelijke volgende actie.
- Dat mensen zich niet aan afspraken hebben gehouden uit bijvoorbeeld het ambitiedocument 'we houden elkaar op de hoogte van aanstaande moties en amendementen', dus waarom zou ik deze mensen de volgende keer wel geloven als ze een afspraak met me maken..??
- Een aantal mensen vindt het lastig dat een collega in verband is gebracht met grensoverschrijdend gedrag. Sommigen weten niet meer hoe ze zich willen verhouden

tot hem, of hebben al besloten geen ‘zaken’ meer met hem te willen doen. Anderen zijn juist weer geschokt dat collega’s hem zo in een hoek zetten.
- Lekken van het rapport naar Tubantia en de onduidelijkheid over wie dat gedaan heeft. Daardoor is er ongemak over besloten vergaderingen van de raad: wordt er echt niet gelekt..?? Kunnen we hier elkaar wel echt in vertrouwen?

Geschokt door uiteenvallen van de fractie
Bij een paar mensen zit pijn en ongeloof in het uiteenvallen van de eigen fractie en de teleurstelling in mede-fractieleden. Extra pijnlijk is dat Gemeente Belangen als partij nu niet meer over fractieleden beschikt en dus in de raad vertegenwoordigd is.

Schaamte naar de bevolking
Een aantal raadsleden zegt zich diep te schamen, ze kunnen het niet meer uitleggen. Ze voelen zich verantwoordelijk, maar schamen zich deel uit te maken van het bestuur. Zij worstelen met hun rol nu en in de toekomst.

Verklaringen voor de uitbarsting: waarom is het gegaan zoals het is gegaan?
In alle gesprekken kwam ook de vraag naar voren: waarom sloeg de vlam in de pan?
Wat maakte dat het zo heftig werd voor veel raadsleden en daarmee ook een bestuurscrisis ontstond. Immers raadsleden hadden ook anders kunnen reageren, er hadden ook geen openbare statements kunnen komen en ook geen moties van wantrouwen.
Vraag is dus wat maakte dat deze gebeurtenissen tot zoveel emotie leidde in de raad?
We vroegen in elk gesprek: staan deze gebeurtenissen op zich, of spelen er onderliggende zaken die mede maakten dat het ging zoals het ging?

1. Grensoverschrijdend gedrag is schokkend, dat raakt iedereen. Het doet ook direct iets in relaties, in hoe je naar elkaar kijkt en hoe je gedrag van de ander (her)beziet. Het is een groot thema, want het gaat over mensen, het gaat om hoe we met elkaar omgaan, het gaat om respect. Respect naar elkaar en naar anderen. Rondom dit thema bleken bij meerdere gesprekspartners al langer ongenoegens. Ongenoegens over hoe raadsleden omgaan met de ambtelijke organisatie maar ook over hoe raadsleden met elkaar omgaan. Een aantal mensen vertelde het ingewikkeld te vinden soms naar voren te stappen uit angst voor reacties van mederaadsleden.
2. De vorige termijn is door veel mensen als naar ervaren. Er waren nieuwe ambities en voornemens voor de nieuwe termijn. Er was hoop dat het nu anders zou gaan. Deze hoop bleek bij de meeste gesprekspartners vervlogen. Er is daar veel teleurstelling over.[3] Een deel van de mensen denkt dat de oude lastige verhoudingen nu weer naar de oppervlakte zijn gekomen, en -daarom- niet zomaar te doorbreken zal zijn. Ook ziet een aantal dat met name bij langer zittende raadsleden nog veel pijn zit, die ook doorwerkt in hoe het nu gaat. Ook wijzen veel mensen erop, dat juist de mensen die in de vorige periode ook raadslid waren, nu vaak fractievoorzitter zijn.

[3] Er zijn destijds veel mensen vertrokken en de raad heeft in een Ambitiedocument uitgesproken het echt anders te willen doen, waarin afspraken staan over een goede manier van samenwerken. Ook coalitieakkoord heette -niet voor niets- ‘wederzijds vertrouwen’.

3. Zowel binnen het coalitieoverleg als het fractievoorzittersoverleg was de sfeer al langer niet goed (deze overleggen bestaan uit deels dezelfde personen). Dit maakte dat het steeds moeizamer werd om tot afspraken te komen rondom de behandeling van dossiers, en er ontstonden al stevige irritaties onderling. De coalitiepartners onderkenden de ernst hiervan en waren al een tijdje bezig om o.l.v. een externe te reflecteren op hun rol. Dit heeft helaas niet geleid tot een verbetering in de onderlinge relaties.
4. Het lijkt erop dat een spanning in de relatie tussen een aantal fractievoorzitters behoorlijk van invloed is op het reilen en zeilen in de raad. Bovendien zijn diezelfde fractievoorzitters in de raad ook sterk aanwezig en volgens veel gesprekspartners behoorlijk sfeerbepalend. Zij hebben een langer track-record en hebben ook veel opvattingen over zowel inhoud als proces, wat ook maakt dat zij vaak woordvoerder zijn.
5. Uit de gesprekken blijkt dat stijlverschil mede van invloed is op hoe mensen spanning en conflict in de raad ervaren. Zo vertellen veel (waaronder veel nieuwere) mensen dat zij in hun rol als raadslid gericht zijn op verbinden, zij vinden contact en omgang met mede-raadsleden belangrijk. Deze mensen zijn erg geraakt door wat nu is gebeurd. We spraken ook mensen die primair gericht zijn op inhoud, en als zij het over verbinden hebben dan gaat dat over inhoud. Deze mensen zeggen dat ze goed kunnen scheiden, dat ze minder last hebben van de verhoudingen. En sommigen daarvan gedijen juist bij conflict (dat zij wellicht een pittig debat noemen of zoals politiek nu eenmaal is..).
6. Machtspolitiek. Sommige partijen hebben van oudsher meer invloed dan anderen. Een aantal partijen vindt het lastig om grip te krijgen op hun eigen invloedspositie en hebben het gevoel dat er veel in achterkamertjes gebeurt. Er is ook sprake van oud zeer op dit punt.
7. Met het aantreden van een paar nieuwe partijen is er tussen een aantal raadsleden spanning ontstaan over omgaan met democratische waarden en politieke stijlen binnen het politieke spel en in de wijze waarop een raadslid zijn rol vormgeeft. Sommige raadsleden wijten dit nog aan ‘nieuwigheid’ en ‘onwetendheid’, anderen zien het als meer bedreigend voor democratische waarden. Het gesprek hierover lijkt nog lastig te voeren.
8. Sommigen wijzen op de rol van de voorzitter. Zij verwachten een onafhankelijk voorzitter die ervoor zorgt dat ieder evenveel ruimte en aandacht krijgt, maar ook ingrijpt bij het overschrijden van grenzen. De meeste gesprekspartners vertellen dat zij de (rol van) voorzitter niet benijden en wijzen op de neiging van raadsleden juist teveel te verwachten van de voorzitter voor het oplossing van de eigen problemen.

Uit bovengenoemde verklaringen kan worden opgemaakt dat er onderliggende dynamieken in de raad waren (en zijn) die hebben bijgedragen aan de heftigheid van de gebeurtenissen in het voorjaar. Conclusie van eigenlijk alle gesprekspartners is dan ook, dat de gebeurtenissen in het voorjaar niet op zichzelf staan. Er is een ‘bedding’ in de raad die explosies mogelijk maakt.

2. Stand van zaken: Waar staan de raadsleden en de collegeleden nu?

We zien dat de gebeurtenissen hebben geleid tot een *tweespalt:* tussen mensen die wel en mensen die niet zijn gaan staan. Ieder daarvan heeft een eigen perspectief op waarom het gegaan is zoals het is gegaan en heeft daarvoor ook een eigen rechtvaardiging.
Een aantal heeft aangegeven in gesprek te willen met mensen uit het 'andere kamp' om meer te snappen over beweegredenen of over wat er nu werkelijk is gebeurd. Het viel ons op dat sommige mensen over meer informatie dan anderen beschikken over wat zich 'achter de schermen' afspeelde. Een deel daarvan realiseert zich dat ook, maar sommigen dus ook niet. Anderen willen juist in gesprek om excuses van de ander te ontvangen, tegelijkertijd realiseren ze zich ook dat -waarschijnlijk- niet te krijgen. Deze mensen beraden zich wat dit betekent voor hoe ze willen omgaan met deze collega's.
Een meerderheid van de gesprekspartners realiseert zich dat het nodig is om elkaar op te zoeken, informeel en persoonlijk. Zij hebben tijdens onze gesprekken ook daarin voornemens uitgesproken. Vaak begint dat 'dichtbij': iemand van de andere partij waarmee je het altijd goed kon vinden.

Daarnaast zagen we ook veel *onmacht*. Veel mensen zien hun eigen rol als klein, zeker als het gaat om het aanbrengen van verbeteringen in de ontstane situatie. Ook de raadsleden die erkennen een invloedspositie in de raad hebben, weten eigenlijk niet zo goed hoe om te gaan met de nu ontstane situatie. Ze vragen zich af of zij nu wel de juiste personen zijn om naar voren te stappen. Een extra zorg hierbij is het *presidium*. Zij zijn een onderdeel van het probleem, en de meeste fractievoorzitters realiseren zich dat ook. Maar geen van hen heeft een duidelijk beeld hoe zij het overleg kunnen verbeteren. Er zijn in ieder geval twee problemen geconstateerd. Er is een persoonlijk samenwerkingsprobleem tussen tenminste 4 fractievoorzitters. Dat heeft te maken met oud zeer en met karakters. In de gesprekken met hen hoorden wij weinig openingen om hier iets in te verbeteren. Het tweede aandachtspunt is de toegenomen grootte van het overleg na het uiteenvallen van twee partijen, naar 11 personen (los van griffier en burgemeester). Dat is bijna de helft van de raad. Dat kan ertoe leiden dat het overleg een Poolse landdag wordt, minder efficiënt wordt en zelfs verlammend werkt.

Er zijn mensen die gedijen in conflicten. Maar in de raad van Berkelland lijden de meesten daaronder (een enkeling daargelaten). De meeste gesprekspartners zeggen juist te gedijen in een harmonieuze (lees: constructieve) omgeving. Als je zo in elkaar zit vraagt conflict veel negatieve energie. In een conflictsituatie ontstaat vaak ook ander gedrag, ook bij de meer 'harmonieuze' mensen, zeker als een conflict langer duurt. Op dit moment is in Berkelland veel *conflictgedrag* zichtbaar. Niet omdat mensen dit gedrag graag vertonen, maar omdat de situatie ze hiertoe dwingt. De ander wordt benaderd vanuit wantrouwen, waar eerst vertrouwen was. Veronderstellingen (negatief) over de ander worden voor waar aangenomen en niet meer geverifieerd. Hoor en wederhoor vindt niet meer plaats of vindt dovemans oren. De moeilijke kunst is om van dit gedrag af te stappen. In conflict wordt immers op de ander gewacht om te veranderen. We hoorden dit veel in de gesprekken terug.

De ontstane situatie wordt *door niemand inhoudelijk geduid*, maar het ervaren wantrouwen vertroebelt wel het inhoudelijke gesprek. De meesten geven aan dat ze het voor zo'n 80% eens zijn. Wel is er zorg over het sporthaldossier, en de komende bezuinigingen. Er lopen daarnaast nog een aantal belangrijke dossiers en dat vraagt wel van de raad dat ze in staat is het inhoudelijke debat niet te laten vertroebelen door relationele onmacht.
Het vraagt dus om *besluitvaardigheid* de komende tijd. Vanuit verschillende kanten is daar zorg over geuit. Een angst is dat het de raad niet lukt om een zorgvuldige inhoudelijke weging te maken of heldere kaders mee te geven aan het college. De meeste gesprekspartners geven aan dit heel belangrijk te vinden en zich willen inspannen voor een goede inhoudelijke besluitvorming, ook al zal dat moeilijk zijn. Een aantal stelt dit als grens te zien van goed democratisch bestuur: 'als we alleen maar koppen gaan tellen, is dat het failliet van onze raad..".

Er is geen bestuurscrisis meer. Het College is weer in positie en heeft haar rol weer opgepakt. In de gesprekken met raadsleden kwam naar voren dat men over het algemeen blij is dat deze wethouders weer hun taak en rol hebben opgepakt. Wel is er zorg of het in de nieuwe situatie het college zal lukken haar sturende rol goed te kunnen oppakken. Immers de wethouders hebben ook een behoorlijke dreun gekregen. Drie van hen zagen zichzelf dit voorjaar opeens op straat staan en een vierde kwam in een loyaliteitsconflict terecht. Onderling heeft dit ook tot spanningen geleid, maar elke wethouder heeft uitgesproken zijn of haar verantwoordelijkheid te willen nemen zowel als portefeuillehouder als in het investeren in collegiaal bestuur.
De wethouders tonen zich 'opgelucht' met het wegvallen van het coalitieoverleg, dat voor hen weinig ondersteunend heeft gewerkt. De nieuwe situatie vraagt wel om een nieuwe stijl en vooral ook een andere positionering t.o.v. de raad. Zo zal de band met de eigen partij losser moeten worden en zullen de wethouders met alle partijen in contact moeten zijn (dat er inmiddels 11 zijn). De verhoudingen worden dualistischer. Alle wethouders zien daar kansen in, maar het vraagt wel om een raad die in staat is met elkaar het goede debat te voeren..
De wethouders zien er ook wel wat in om meer met scenario's te gaan werken in de raadsvoorstellen.

Met het verdwijnen van de coalitie verdwijnt ook een bestuurlijke basis. Vraag is dan ook op welke grond het college staat, wat is de basis voor haar bestuurlijke keuzes?
In de gesprekken was iedereen het erover eens dat de lange termijn agenda en de begroting sowieso leidraad zijn, daar zijn immers raadsbesluiten over genomen. Er is wel wat verschil van mening of er daarnaast een raadsakkoord zou moeten komen. Een groot deel vindt dat op zich een goed plan, met de aantekening dat dat niet moet betekenen dat er weer een heel nieuw verhaal geschreven gaat worden en -dus- de onderhandelingen weer zijn geopend (een paar partijen hopen daar overigens wel op). Veel mensen zeggen daarbij dat een raadsakkoord niet het gedrag zal veranderen. Er komt dus zeker meer kijken bij de wijze waarop de raad haar rol gaat pakken in de meer dualistische situatie die nu ontstaan is.

Mocht er gekozen worden voor een raadsakkoord, dan zeggen veel, dat het coalitieakkoord daarvoor de basis kan zijn, waarbij dan een aantal vrije kwesties benoemd worden. Omdat veel mensen bedenkingen hebben of de raad het in de huidige verhoudingen zal lukken om met een goed plan te komen, is de algemene teneur het zo simpel mogelijk te houden.

Tot slot is ieder het erover eens dat de kern *respect en omgangsvormen* zijn. Het kan helpend zijn om daar als raad concreter over te zijn, duidelijker te maken wat daaronder verstaan wordt, maar zeker ook hoe de raad zichzelf en elkaar kan helpen om zich daaraan te houden.
Zolang de relaties beschadigd blijven neemt een deel van de mensen voor om inhoud en persoon sterker te scheiden. “zakelijker op de inhoud”.

Hoofdstuk 3: hoe nu verder?

Als het probleem zit in verhoudingen zal geen rapport helpen. De ‘oplossingen’ uit dit hoofdstuk zijn dus helaas niet het toverstafje waarop sommigen wellicht hoopten.
Het verbeteren van verhoudingen begint en eindigt bij ieder als persoon. Het betekent dus ook hard werken: echt jezelf in de spiegel durven kijken, om feedback durven vragen en dat ook serieus willen nemen, anderen hun fouten laten maken, hen iets gunnen en wellicht ook vergeven.
Je zal je als raadsleden tot elkaar moeten verhouden. Dat is immers de kern van het raadswerk: juist met verschillen om kunnen gaan. En dat vraagt ook veel van ieder als persoon. Het vraagt naast passie en overtuiging, ook luisteren en verbinden, het vraagt om open durven zijn over dilemma’s, eerlijk te zijn naar inwoners. Het vraagt ook om daadkracht en besluitvaardigheid.

Oplossingsrichtingen

1. **Benut de kwaliteiten die er zijn: wisselen van rol?**

We hebben hele mooie en eerlijke gesprekken gevoerd met de raadsleden van Berkelland. In de raad zitten veel gedreven mensen, met het hart op de goede plaats. Opvallend is dat in de raad van Berkelland veel raadsleden met verbindend vermogen zitten. Raadsleden die van zichzelf zeggen dat ze mensgericht zijn, houden van contact. Die zich in ons gesprek heel begaan en verantwoordelijk toonden.
Dat is een kans: zet juist deze mensen in. Maak hen bijvoorbeeld fractievoorzitter, geen hen een rol als commissievoorzitter. Want juist nu, is contact -echt- contact, het enige wat helpt. Bovendien is het tegelijkertijd een mooie ontwikkelkans.
Benut de kwaliteiten die er zijn. Juist nu heeft de raad ‘proceskwaliteiten’ nodig, zoals het heet in jargon.
Verschillende gesprekspartners zeiden dan ook tegen ons: praten, praten, praten. En wij voegen daaraan toe: luisteren, luisteren, luisteren.

2. **Leer je te verhouden tot**

Want: de zon zal morgen niet direct gaan schijnen.
Het probleem zit in de onderlinge verhoudingen. Veel mensen voelen zich geschaad en sommigen ook gekrenkt. Vertrouwen is niet zomaar terug en is ook niet afdwingbaar.
Dit betekent dus: je ertoe verhouden, jezelf beschermen en waar mogelijk bruggen slaan naar anderen. Het betekent jezelf in de spiegel durven kijken, want een ander zal niet veranderen omdat jij het vraagt... alles begint bij jezelf. Stop dus met verwijten maken, want dat werkt niet.
Bovendien, in de politiek gaan we niet over elkaar. Mensen zijn gekozen en hebben een mandaat gekregen van de kiezer. De kern is: verhouden tot elkaar. Juist in de raad betekent dat ook verhouden tot veel verschillende stijlen en ook politieke waarden.

3. **Escaleer niet**

Blijf praten met elkaar!!! Als iets je raakt, of iemand je raakt, bespreek dat dan eerst onder vier ogen. En als dat ingewikkeld is, neem een collega uit de fractie in vertrouwen.
Ook kan je met de griffier of de burgemeester bespreken hoe je om kunt gaan met de situatie.

Scheid in de gesprekken inhoud, gedrag en persoon. Ook in de communicatie. Help elkaar daar ook in. Als je het moeilijk blijft vinden: volg eens een communicatietraining, daar zijn er ontzettend veel van en heel erg leuk en nuttig om te doen. De griffier kan je daar tips over geven.

Praat rechtstreeks met elkaar niet via de pers. Praat niet over een bestuurscrisis, want dat is er niet en wees ook zorgvuldig met grote woorden als raadscrisis. Zolang jullie op transparante wijze besluiten nemen en er blijk van geven daarin meerdere perspectieven en belangen te hebben meegenomen is er geen raadscrisis.

Maak er een gewoonte van om na een overleg of vergadering te evalueren, vraag ook of ieder voldoende heeft kunnen bijdragen. Nodig mensen uit om even na te praten. Kom zelf ook even terug op een wellicht pittige interventie van jouw kant, vraag hoe die gevallen is bij je collega's. Zorg ook dat je aanspreekbaar bent.

Wij realiseren ons dat dit geen gemakkelijke opgaven zijn, want het vraagt ook je boosheid of gekrenktheid enigszins te kunnen parkeren. Sommigen zullen langer nodig hebben om zonder die emoties verder te kunnen. Erken en respecteer dat van elkaar. En als het een keer misgaat bij iemand, escaleer dan niet.

4. **Reorganiseer het presidium**

Dit overleg is onderdeel van het probleem, en zal het niet oplossen. Sterker de wijze waarop het overleg nu functioneert, houdt het probleem in stand of versterkt het zelfs.
Dit vraagt ook om deemoed bij de nu zittende leden. Erken dat het in deze samenstelling niet werkt, en wijs niet naar elkaar. Het is zoals het is.
Langs een aantal lijnen zou gewerkt kunnen worden aan verandering:

- Werk met kleinere commissies met afgebakende taken, bijvoorbeeld een agendacommissie, die zich bezighoudt met agendering en evaluatie (op proces) van alle vergaderingen. Deze kan bestaan uit commissievoorzitters en raadsvoorzitter.
- Kijk naar de taken van het presidium.
- Vraag mensen met een minder beladen verleden en met proceskwaliteiten plaats te nemen in het presidium. Wissel dus van personen.
- Maak afspraken over ieders rol in het overleg.
- Contracteer zorgvuldig bij de start van het overleg niet alleen over de inhoudelijke agenda, maar ook over het de werkwijze en wat voor soort gesprek daarbij wel en niet helpend is.
- Evalueer geregeld, probeer een lerende cultuur te ontwikkelen.
- Pas zo nodig het reglement van orde aan.

5. **Geef het college ruimte en kans te besturen**

Nu er geen coalitie meer is betekent dit dat het college -als bestuurslaag- kwetsbaarder is, er is geen beschermingsconstructie van de coalitie. De banden met de partijen zijn losser. Tegelijk is iedere wethouder lid van een partij. Ook daar wordt de band losser en vraagt dus om een herpositionering in relatie tot de eigen partij. Belangrijk om dit goed met elkaar te bespreken en

ook te delen met de raad. Want zeker naar het einde van de raadsperiode toe kan dat gaan knellen.

De kunst zal worden om met de raad een goed inhoudelijk debat te voeren, maar dat verschillen tussen partijen niet worden uitgevochten via het college. Het vraagt van de raad om zorgvuldiger om te gaan met het college: ze zijn er nu nog nadrukkelijker voor de hele raad.

Voor collegeleden is de opgave een collegiaal bestuur te zijn. En dat vraagt om een grond waarop zij kunnen staan.
Een nieuw geschreven raadsakkoord lijkt ons op dit moment geen optie, omdat wij niet verwachten dat in de huidige verhoudingen er snel een gedragen voorstel uit zal komen en bovendien kan leiden tot nieuw gedoe. Er ligt wel al een coalitieakkoord. Niet alleen coalitiepartijen, maar ook een aantal oppositiepartijen kunnen ermee leven als dat de basis blijft. Immers 80% over van de inhoud is men het wel eens. De langetermijnagenda en een begroting zijn daar ook op geënt. Wel kan de raad een paar vrije kwesties benoemen.
Maak in ieder geval afspraken hoe het college de raad informeert en hoe iedereen hetzelfde informatieniveau heeft. Vraag aan het college om zoveel mogelijk met scenario's te werken zodat de raad goed de consequenties van besluiten kan beoordelen op korte en lange termijn, op financiën en op effecten t.a.v. verschillende inwoners (-belangen).

De verhouding raad – college zal daarmee dualistischer worden. In de lokale context is dat vrij vernieuwend, dat betekent dus ook experimenteren. Elkaar ruimte geven om uit te proberen, maar dus ook evalueren hoe het werkt. Besef dat er in Nederland weinig ervaring is met het werken zonder coalitie/oppositie op de wijze waarop dat nu in Berkelland vormgegeven lijkt te gaan worden. Doordenk goed wat dit van raad en college vergt.

Aanbevelingen: werken aan herstel van democratische verhoudingen

Deze aanbevelingen zijn uitgedeeld op 17 september aan de raadsleden

Voor ieder individueel:

- Kijk vooruit, pak je rol. Onderzoek of jij dit als mens kan in deze setting, verwacht niet dat anderen veranderen. Denk na hoe fractiegenoten/collegegenoten je hierbij kunnen helpen.
- Realiseer je dat jullie inhoudelijk dichter bij elkaar zitten dan je wellicht denkt.
- Doe het voor de inwoner. Sta op de democratische waarden. Pak jezelf op.
- Luister naar de ander, en neem diens zorgen serieus. Realiseer je dat er geen eigen gelijk is en ook niet een waarheid.
- Zorg dus dat het democratisch proces doorgaat. Ook de mensen die in hun vertrouwen geschaad zijn, willen dor op de inhoud. Dat betekent dus *inhoudelijk* luisteren. Immers je moet alle belangen en visies meenemen.
- Weet ook dat het kan! De eerste twee jaar functioneerde de raad redelijk. Er zijn besluiten genomen en er werd gesproken met elkaar.
- En: je kan alleen maar zelf veranderen, zet dus de eerste stap! En help hierbij ook je collega's in de fractie en in het college. Spiegel elkaar op gedrag en steun en bescherm elkaar emotioneel. Zorg dat jij en je collega's gezond blijven.

Voor het gesprek in de fracties/college:

- Ga in gesprek met elkaar op basis van bovenstaande vragen: Hoe is het met iedereen en wat heeft ieder nodig om zijn of haar rol te pakken?
- Geef hierbij ook eerlijke feedback aan elkaar.
- Wie kan -op welke manier- wel of niet in gesprek met welke andere raadsfracties/raadsleden? Verdeel opnieuw taken en rollen met het oog op het herstel van de verhoudingen.
- Beschouw welke van onderstaande aanbevelingen voor jullie aanknopingspunten bieden om tot 2026 met elkaar door te kunnen gaan

Voor het collectief:

- De crisis zit op verstoorde verhoudingen en niet op inhoud.
- Erken dat een herstel van vertrouwen slechts in beperkte mate mogelijk is en neem verantwoordelijkheid om in ieder geval verdere escalatie te voorkomen. Spreek elkaar daarop aan, en nog belangrijker: laat je daarop aanspreken.
- Stel vast dat er geen bestuurscrisis meer is, immers het college zit weer in het zadel. Communiceer dus ook niet meer in die woorden. Er is (nog) wel sprake van een raadscrisis, maar wees terughoudend in het negatief communiceren daarover naar buiten.
- Wees erkentelijk naar de collegeleden dat zij hun verantwoordelijkheid -weer- hebben genomen en geef hun ruimte de bestuurlijke rol gezamenlijk als B&W vorm en inhoud te geven.

- Besef dat er in Nederland weinig ervaring is met het werken zonder coalitie/oppositie op de wijze waarop dat nu in Berkelland vormgegeven lijkt te gaan worden. Doordenk goed wat dit van raad en college vergt [4]
- Besef ook dat met het wegvallen van de coalitie, het college als bestuurslaag kwetsbaarder is. Spreek daarom af dat jullie niet zomaar een bestuurder gaan wegsturen als je er inhoudelijk niet -direct- uitkomt.
- Een nieuw geschreven raadsakkoord is op dit moment geen gedragen optie. Neem het coalitieakkoord en de langetermijnagenda als uitgangspunt en benoem hooguit een paar vrije kwesties van onderwerpen waarover de raad nog niet besloten heeft.
- Maak in ieder geval afspraken hoe het college de raad informeert en hoe iedereen hetzelfde informatieniveau heeft. Vraag aan het college om zoveel mogelijk met scenario's te werken zodat de raad goed de consequenties van besluiten kan beoordelen op korte en lange termijn, op financiën en op effecten t.a.v. verschillende inwoners (-belangen).
- Focus de komende 1,5 jaar op haalbare ambities en urgente besluiten voor Berkelland. Besef hierbij dat een gedeeld gevoel is dat de raad het in 80% van de dossiers met elkaar eens is.
- Heb oog voor de mogelijke negatieve consequenties van het werken in verstoorde verhoudingen: nieuwe bestuurscrisis, frustreren besluitvorming, verlies aan kwaliteit en persoonlijke schade.
- Zorg dat het systeem werkbaar blijft voor alle actoren, dus ook voor de organisatie. Erken elkaars rol. Bescherm de organisatie en laat hen professioneel hun werk doen.
- Herijk in deze nieuwe situatie de afspraken over de werkwijze van het presidium en de wijze waarop het presidium de raad informeert.

[4] gemeente Pijnacker-Nootdorp heeft een ervaring die enigszins in de buurt komt, uit het eindrapport "Gezond Dualisme"

Drie scenario's

Terug naar de start
We hebben veel gehoord dat de start van deze raadsperiode veelbelovend was. Er zijn goede afspraken gemaakt (bv in het Ambitiedocument van de raad en in het coalitieakkoord) en het democratisch proces functioneerde de eerste anderhalf jaar naar behoren. *Geen van onze gesprekspartners achtte het realistisch dat op de korte termijn Raad en Bestuur in staat zijn om weer op deze manier met elkaar samen te werken. Er is teveel gebeurd en het vertrouwen is bij teveel mensen teveel geschaad. Ook voelen veel mensen zich onmachtig om weer bij dit gevoel terug te komen. Wel zou in een volgende raadsperiode, met deels nieuwe mensen en het vertrek van een aantal sfeerbepalende raadsleden, teruggegrepen kunnen worden naar de werkbare afspraken en de manier van werken van de eerste twee jaar van deze periode.*

Over de schaduw heenstappen
Er zijn mensen die aangeven gewoon door te kunnen, zonder interventies en met enkele instrumentele afspraken. *Wij achten deze richting risicovol. Er zijn teveel mensen onherstelbaar geschaad in hun vertrouwen. Instrumentele afspraken (raadsakkoord) gaan hieraan voorbij. Daardoor zijn nieuwe escalaties te verwachten.*

Breng het schip veilig in de haven
De meeste mensen hebben aangegeven dat - in ieder geval een aantal - verstoorde relaties niet herstelbaar zijn. Zolang deze mensen in de raad blijven is het maximaal haalbare de situatie beheersbaar te maken en de incidenten zoveel te vermijden of niet te laten escaleren. *Wij achten deze richting het meest realistisch. Mits er erkenning is dat voor een aantal mensen het vertrouwen onherstelbaar is geschaad en mits er ruimte ontstaat voor de raadsleden die wel met elkaar kunnen samenwerken.*

Vragen raadsleden n.a.v. presentatie 17 september

Tijdens de bijeenkomst op 17 september kwamen een aantal vragen aan de orde over het werken aan verbetering:

Wat moeten we dan extra doen in scenario 3?

Zie hoofdstuk 3 punt 3

Hoe kunnen we aan de slag met het verbeteren van het presidium?

Zie hoofdstuk 3 punt 4

Wat doen we met de kwestie rondom grensoverschrijdend gedrag, moeten en kunnen we daar nog iets in doen als raad?

De raad heeft daarin geen rol. Er is immers een afspraak gemaakt in het presidium n.a.v. de mediation. Daar is de raad aan gehouden. Daar doet het lekken en alle commotie daarna niets aan af.

Wel kan de raad natuurlijk werk maken van de eigen omgangsvormen, ook in relatie tot de organisatie.

Hoe kunnen we de organisatie beschermen en goed in hun rol houden?

Als raad praat je in vergaderingen niet over ambtenaren. Het college is politiek verantwoordelijk, dus die spreek je aan. Praat sowieso nooit in negatieve zin over ambtenaren, zeker niet in het openbaar. Realiseer je dat zij zich niet kunnen verdedigen en principieel politiek neutraal zijn. Wees bewust van de draagkracht van de organisatie, bezuinig ook niet lukraak op de organisatie (tenzij goed onderbouwd). Nodig ambtenaren eens uit in de raad om ze te laten vertellen over een inhoudelijk onderwerp of ontwikkeling. Wees beleefd en erkentelijk in de omgang. Wees ook zuinig met inhoudelijke vragen, zet ze niet onnodig aan het werk.

Een raadslid uitte de behoefte om meer uitgezocht te krijgen wat er nu werkelijk is gebeurd in de dynamiek rondom het wegsturen van de wethouders en vroeg ons wat ons beeld daarvan is.

Dit was onze opdracht niet en we hebben ook niet op die manier naar de verhalen geluisterd. De vraag die wij relevant vinden, is of een mogelijk antwoord zou helpen bij het verbeteren van de verhoudingen tussen alle raadsleden. Wij denken niet dat een antwoord hierop helpt omdat een oordeel – voor zover dat al mogelijk is- het 'ik ben ok- jij bent niet ok- gedrag' kan versterken. Het zal een van beide partijen bevestigen in het eigen gelijk en de andere partij zal bozer/verongelijkter worden.

Het kan wel helpen om te achterhalen waarom iemand gehandeld heeft zoals die heeft gehandeld. Maar dat kan alleen in een respectvol (twee-) gesprek. Iets anders is als er overtredingen in het spel zijn op gebied van integriteit, geheimhouding etc. Dan is een melding via de geëigende kanalen op zijn plaats.

Hoe zorgen we dat het raadsdebat op 1 oktober, waarin we dit rapport bespreken, niet uit de hand loopt?

Dat is zeker niet te garanderen.

Het begint en eindigt met het voornemen van elk raadslid zich constructief op te stellen en het belang en de bestuurbaarheid van Berkelland boven het eigen ego te stellen.
Het kan helpen om bij de start gedragsregels af te spreken (bv.: praat vanuit ik, geen verwijten maken, persoon en gedrag scheiden). Je kan daarvoor twee mensen aanstellen om op te letten en hen het mandaat geven om een time-out of een stopteken af te geven als dit gebeurt of dreigt te gebeuren omdat de gemoederen hoog oplopen.
Hierdoor kan de burgemeester technisch en inhoudelijk voorzitten.