Bijlage 1 Memo FVO:

Resultaten onderzoek evaluatie BOB-model gemeenteraad Zutphen

Fractievoorzittersoverleg 8 april 2024
Griffie gemeente Zutphen

Inhoud

1. Resultaten van online vragenlijst 3

1.1 Spreekrecht 3

1.2 Beeldvorming 3

1.3 Oordeelsvorming 4

1.4 Besluitvorming 4

1.5 Andere overleggen 5

1.6 Algemene vragen 5

2. Ervaringen van insprekers van het Sprekersplein 6

3. Ervaringen van het College B&W 7

4. Advies van Jasper Loots 8

1. Resultaten van online vragenlijst

29 personen hebben de vragenlijst ingevuld (51.7% van de totale doelgroep), waarvan 69% raadslid is en 31% fractievertegenwoordiger. 19 % van deze groep is voorzitters geweest van een vergadering sinds augustus 2023 en 81% niet.

De vragenlijst bestond uit een mix tussen open en gesloten vragen. De deelnemers konden in een schal antwoord geven van zeer ontevreden naar zeer tevreden. In de resultaten die hieronder gedeeld worden, zijn de percentages van 'zeer ontevreden' en 'ontevreden' bij elkaar opgeteld, en ook 'zeer tevreden' en 'tevreden' zijn bij elkaar opgeteld.

1.1 Spreekrecht

- 85% van de respondenten is tevreden met de tijd en ruimte die er is voor insprekers in het algemeen, de rest niet.
- 74% is tevreden met de manier waarop het Sprekersplein voorgezeten wordt, de rest niet.

Uit de gesloten vragen blijkt dat er op dit moment brede tevredenheid is over de tijd en ruimte die er is voor insprekers.

Uit de antwoorden van de open vragen blijkt dat het huidige moment van het Sprekersplein de ervaring van het Sprekersplein belemmert. Dit ligt er enerzijds aan dat de vergadering al begint om 18.30 uur. 9 opmerkingen zijn gemaakt dat het de voorkeur is dat dit later op de avond plaatsvindt.

Anderzijds ervaren raadsleden en fractievertegenwoordigers dat de duur van de vergadering te kort is. Er is op dit moment een uur beschikbaar, voor zowel de insprekers, als het informele moment na de insprekers.

Verder blijkt uit 4 opmerkingen dat raadsleden en fractievertegenwoordigers regelmatig nog te veel uit politieke standpunten uiten tijdens het Sprekersplein.

1.2 Beeldvorming

- 75% is tevreden met de presentaties die ambtenaren geven, de rest niet.
- 55% is tevreden met de donderdagavond als avond voor de beeldvormende vergadering, de rest niet.
- 73% is tevreden met de manier waarop technische vragen worden beantwoord tijdens de vergadering, de rest niet.
- 75% is tevreden met de behandeling van de onderwerpen in maximaal 2 parallelle sessies, de rest niet
- 80% is tevreden met de manier waarop de vergadering voorgezeten wordt, de rest niet.
- 29% is tevreden met de afwezigheid van de portefeuillehouder in de beeldvormende vergadering, 71% is ontevreden

Uit de antwoorden van de open vragen blijkt dat er over het algemeen tevredenheid is over de mogelijkheid om in deze structuur toegankelijk informatieve vragen te stellen. Er wordt gewaardeerd dat er een gesprek plaatsvindt zonder politieke inhoud. De beeldvormende vergadering geeft over

het algemeen een goed beeld van een situatie of voortel en biedt de mogelijkheid om van elkaars vragen en antwoorden te leren.

Wel wordt er opgemerkt door drie mensen dat sommige partijen tijdens de beeldvormende vergadering hun politieke standpunten verkondigen, terwijl dat niet het moment is hiervoor. Verder noemen 6 mensen dat het belemmerend werkt dat de portefeuillehouder ontbreekt bij de beeldvormende vergadering.

Door twee mensen werd gedeeld dat het doel van een vergadering niet altijd duidelijk is. Tot slot noemen twee mensen dat de presentaties van wisselende kwaliteit zijn.

1.3 Oordeelsvorming

- 54% is het ermee eens dat de huidige politieke discussie beter is dan de discussie in het oude vergadermodel. 46% is het hier niet mee eens.
- 58% is tevreden met de mate waarin fracties een mening vormen en inbrengen tijdens de oordeelsvormende vergadering. 42 % is het daar niet mee eens.
- 75% is tevreden met de mogelijkheid voor inwoners om in te kunnen spreken in de oordeelsvormende vergadering. 25% is het daar niet mee eens.
- 48% is tevreden met de waarin zij kunnen voortbouwen op de beeldvormende vergadering. 52% is het daar niet mee eens.
- 54% is tevreden met de mate waarin zij een oordeel kunnen vormen als er geen beeldvormende vergadering over het onderwerp is geweest. 46% is het daar niet mee eens.
- 67% is tevreden met de beantwoording van hun politieke vragen in de vergadering. 33% is het daar niet mee eens.
- 87% is tevreden met vaste voorzitters in de oordeelsvormende vergadering. 13% is het daar niet mee eens.
- 83% is tevreden met de manier waarop de vergadering voorgezeten wordt. 17% is het daar niet mee eens.

Uit de gesloten vragen blijkt dat er overwegend positief gedacht wordt over de oordeelsvormende vergadering. Er is tevredenheid over de mogelijkheid om politieke vragen te stellen, over vaste voorzitters, over de manier waarop voorgezet wordt en de mogelijkheid voor inwoners om in te spreken. Wel is wisselende tevredenheid over het niveau van politieke discussie.

Uit de open vragen blijkt dat het als positief wordt ervaren dat er meer ruimte en tijd is voor onderling debat, maar dat dit nog niet altijd lukt. Raadsleden moeten nog wennen aan de politieke discussie. In plaats van onderling debat, meningsvorming en het delen van moties en amendement, vindt er nog te vaal een vraag-en-antwoord sessie plaats met het College. Hieruit maken wij op dat de randvoorwaarden nu wel aanmoedigend zijn voor politiek debat, maar dat de invulling door raadsleden en fractievertegenwoordigers nog aandacht nodig heeft.

1.4 Besluitvorming

- 76% is tevreden met hoe het BOB model hen voorbereidt op de besluitvorming in de raad, in vergelijking met het oude vergadermodel. 24% is het daar niet mee eens.
- 69% is tevreden met de manier waarop de lijsten geagendeerd worden (TMS, memo’s en collegestukken, en brieven aan de raad)

Uit de gesloten vragen blijkt dat drie kwart van de deelnemers tevreden is met hoe het nieuwe BOB-model hen voorbereid op besluitvorming, in vergelijking met het oude vergadermodel. Dit is een ruime voldoende.

Uit de open vragen blijkt dat deelnemers tevreden is dat er door het BOB-model minder uitvoering gedebatteerd wordt over voorstellen, omdat deze voorstellen in de beeld- en oordeelsvormende vergadering ook al behandeld zijn. Veel antwoorden op de vraag 'waar bent u het minst tevreden over bij de raadsvergadering' gingen vooral over de invulling van de vergadering en minder over het vergadermodel zelf. Zo waren er een aantal opmerkingen over de lengte van de vergadering en aspecten hiervan, zoals de spreektijd, uitgebreide actuele vragen en het herhalen van argumenten. Ook waren er opmerkingen over de termijn waarin moties en amendementen aangeleverd worden, namelijk dat dit te kortdag is op de vergadering.

Wel noemden enkelen dat sommige raadsleden nog te veel het debat van de oordeelsvormende vergadering overdoen. Veel van deze opmerkingen gaan dus over hoe het vergadermodel ingevuld wordt door raadsleden zelf, en niet over de randvoorwaarden van het BOB-model.

1.5 Andere overleggen

- 48% vindt het duidelijk voor henzelf wat de taken en bevoegdheden zijn van het presidium. 52% vindt dat niet.
- 47% vindt het duidelijk wat de taken en bevoegdheden zijn van het fractievoorzittersoverleg. 53% vindt dat niet.

Uit deze gesloten vragen blijkt dat er nog te veel onduidelijkheid is over de taken en bevoegdheden van enerzijds het presidium en anderzijds het fractievoorzittersoverleg. Er wordt daarom bij deze memo ook opnieuw een werkinstructie aangeboden, inclusief een uitleg van het persidium en het fractievoorzittersoverleg. Verder zijn beide besluitenlijsten beschikbaar op iBabs voor raadsleden en fractievertegenwoordigers.

1.6 Algemene vragen

- 75% is tevreden met de tijd tussen beeldvorming, oordeelsvorming het besluitvorming over hetzelfde onderwerp. 25% vindt dat niet.

Uit de open vragen over het nieuwe BOB-model blijkt dat het nieuwe vergadermodel helderheid en structuur biedt aan de behandeling van voorstellen in het gemeenteraadsproces.

De opmerkingen voor verbeterpunten is bijvoorbeeld dat de vergaderfrequentie als hoog ervaren wordt, in het bijzonder voor kleine fracties.

Uit de open vragen komt het beeld naar voren dat deelnemers het model als nuttig ervaren, en dat wij als geheel ermee moeten oefenen om het model optimaal te benutten. Dit vraagt inzet van de organisatie, maar ook de griffie, de raad, en het college.

2. Ervaringen van insprekers van het Sprekersplein

De vragenlijst is uitgezet onder de insprekers die van augustus 2023 tot en met februari 2024 hebben ingesproken. 11 personen hebben de vragenlijst ingevuld (68,75% van de totale doelgroep).

De mogelijkheid om in te spreken op het Sprekersplein

- 36% is dit te weten gekomen via een fractielid van de gemeenteraad
- 18% is dit te weten gekomen via de burgemeester/een wethouder
- 18% is dit te weten gekomen via de oproep in het weekblad Het Contact
- 28% is dit op een andere manier te weten gekomen.

Ervaring Sprekersplein

- 91% is tevreden met de bekendheid het Sprekersplein , de rest niet.
- 100% is tevreden over het contact met de griffie over de voorbereiding op het inspreken.
- 91% is tevreden met de toegemeten spreektijd van 4 minuten tijdens het Sprekersplein, de rest niet.
- 58 % is tevreden met de gelegenheid voor het informeel napraten met de raadsleden, de rest niet.
- 82% is tevreden met de reacties van de raadsleden, de rest niet.
- 82 % is tevreden met de aanwezigheid van het aantal raadsleden of fractievertegenwoordigers bij het Sprekersplein, de rest niet.
- 82 % is tevreden met de manier waarop het Sprekersplein wordt begeleid, de rest niet.

Reactie na afloop

64% heeft na afloop een reactie ontvangen, de rest niet. Van degenen die géén reactie hebben ontvangen na afloop, geeft 73% aan dit wel graag te hebben gewild. De rest heeft hier geen mening over.

Resultaten Sprekersplein

55% geeft aan dat het Sprekersplein heeft opgeleverd wat men had gehoopt, voor 45% is dat niet het geval.

Hieronder volgen de antwoorden op de open vragen. De opmerkingen zijn één keer gemaakt tenzij anders vermeld.

Meest tevreden over het Sprekersplein

Uit de antwoorden op de open vraag blijkt dat er veel tevredenheid is over deze gelegenheid om problemen onder de aandacht te brengen. Het wordt ervaren als een eenvoudige en laagdrempelige manier voor inwoners om raadsleden te bereiken.

Minst tevreden over het Sprekersplein

Uit de antwoorden op de open vraag blijkt er na afloop nog weinig gelegenheid is voor het informele gesprek, omdat raadsleden direct door moesten naar een volgende afspraak. Verder missen insprekers een terugkoppeling.

Andere opmerkingen over het Sprekersplein

Tot slot blijkt dat insprekers stellen dat meer bekendheid nodig is over het Sprekersplein. Het wordt gezien als een goed initiatief met veel potentie.

3. Ervaringen van het College B&W

Sprekersplein

Het wordt als positief ervaren dat portefeuillehouders geen actieve rol hebben bij het Sprekersplein. Het is een vergadering van de raadsleden en fractievertegenwoordigers. Het college ziet dat de huidige tijd die ingepland wordt voor het Sprekersplein te kort is.

Wel wordt het als niet-passend ervaren dat iemand van de griffie het Sprekersplein voorzit. De voorkeur van het College gaat naar de voorzitter van de gemeenteraad als voorzitter van het Sprekersplein.

De opvolgingslijst van het Sprekersplein wordt door sommige collegeleden als een niet-passend middel gezien. Het college is namelijk niet aanwezig bij de vergadering. Daarom moeten er geen toezeggingen instaan die gaan over de portefeuilles van de resp. wethouders. De raad moet hier leidend in zijn.

Beeldvorming

Het College spreekt uit dat zij meerwaarde zien in hun aanwezigheid bij beeldvormende vergaderingen, al is het maar om een introductie te geven.

Oordeelsvorming

Het College ziet dat er steeds meer debat plaatsvindt in de oordeelsvormende vergadering, maar dat er soms nog wel herhaling plaatsvindt in de raadsvergadering.

Sommige collegeleden ervaren dat zij ook onderwerpen in oordeelsvorming zouden willen bespreken waar geen raadsvoorstel over is.

Er worden door raadsleden en fractievertegenwoordigers nog steeds te vaak vragen gesteld van een technische aard. Deze zouden vooraf via de mail gesteld moeten worden zodat er genoeg tijd is voor meningsvorming en debat op de avond zelf.

De vaste voorzitters vullen hun rol goed in.

Besluitvorming (raadsvergadering)

Het aantal vragen dat raadsleden nog hebben over een voorstel lijkt afgenomen en dat wordt als positief ervaren.

Moties vreemd aan de orde van de dag missen soms een actualiteitsaspect.

Actuele vragen zijn vaak niet actueel.

Overige organen

Binnen het College is onduidelijkheid waar het Presidium precies over gaat.

Algemene opmerkingen

Het duurt voor de portefeuillehouder wel langer voor hun voorstel naar besluitvorming gaat.

De agenda's zijn logischer verdeeld en het schept helderheid.

4. Advies van Jasper Loots

Op verzoek van de griffie heb ik, Jasper Loots, een aantal (fragmenten van) beeld- en oordeelsvormende vergaderingen bekeken. Ik deel hieronder een aantal observaties. Ik heb door 'een sleutelgat gekeken': heel veel is buiten mijn blik gebleven. Het is de vraag of mijn observaties louter illustratief of ook representatief zijn. Dat oordeel laat ik aan jullie.

Ik heb vooral ook met compassie gekeken. Het aanpassen van de vergaderwijze is niet gemakkelijk. Dat is zoeken, en dat gaat met vallen en opstaan. Het vraagt ook tijd, want nieuwe gewoonten en patronen moeten kunnen inslijpen.

Observatie 1: het doel

Cruciale voorwaarde voor een succesvolle bijeenkomst is duidelijkheid over 'de bedoeling'. Is het de bedoeling om vragen te stellen? Of om 'zaken mee te geven'? Is het en-en?

Ik zag een aantal keer dat het doel niet (voor iedereen helemaal) helder was. Dat leidt meteen tot 'gedoe', tot vragen over doel en het proces. Dit gebeurde onder meer op 7 maart 2024 tijdens het agendapunt 'onderzoek sociale veiligheid': vragen stellen en/of ook input meegeven voor het plan van aanpak? En wat is dan de route: eerst de vragen en daarna een rondje input (zie ook observatie 2 hierna)?

Dus: investeer in doel-duidelijkheid. 'Dit gaan we doen, dit dus niet'. Zorg ook voor een bij het doel passend stuk, en faciliteer de agendacommissie om de stukken kritisch tegen het licht te kunnen houden. Tot slot (zie observatie 6): zet een voorzitter voor de groep die goed is voorbereid en stevig stuurt op het doel en het bijbehorende proces.

Observatie 2: de route

Er is winst te boeken door meer structuur aan te brengen in de bijeenkomsten. Bij een doel hoort steeds een route: 'dit is de bedoeling en "zo" komen we daar'. Die "zo" is erg belangrijk. Dat is de structuur, de kapstok van de bijeenkomst. Een simpel rondje links- of rechtsom? Gaat het in twee termijnen? Dat moet duidelijk zijn. Bijvoorbeeld: in de oordeelsvorming is de 1^{e} termijn er voor de voorlopige standpunten, en na een reactie vanuit het college is de 2^{e} termijn er voor de onderlinge discussie. Bekende routes, voorspelbaarheid dus, en je daar goed op voorbereiden.

Dus: investeer nog meer in voor iedereen bekende, want 'vaste' routes (waar je natuurlijk altijd vanaf kunt stappen als dat op dat moment gewenst is). Zodoende kunnen de raadsleden/fractievertegenwoordigers zich ook beter voorbereiden op de bijeenkomsten.

Observatie 3: beeldvorming is geen oordeelsvorming

De beeldvorming blijkt voor politici vaak een wat lastige fase. Politici vinden namelijk heel veel, gelukkig maar. Maar wanneer *vind* je iets en wanneer *vraag* je iets? Het idee is dat de beeldvorming wordt benut om 'op vlieghoogte' te komen. Nog geen mening, geen oordeel, geen advies, maar informatie verzamelen. De politicus als onderzoeksjournalist dus: feitelijke vragen (wat, waar, wanneer, hoe, wie). Pas als 'alle informatie' op tafel ligt, is het tijd om iets te gaan vinden (dat is althans de *theorie* achter het BOB-model).

In de Zutphense *praktijk* zijn heel veel beeldvormende vragen eigenlijk al (uitgesproken) meningen. Daar hoef je niet eens een heel goede verstaander voor te zijn. Een aantal voorbeelden (die ik een beetje heb omgebouwd en hertaald, zodat niemand direct heel 'herkenbaar in beeld komt').

Dat gaat dan ongeveer zo in die beeldvorming:

- 'Onze fractie heeft nog wel een aandachtspunt! We vinden waterborging van het grootste belang! Hoe houdt dit plan precies rekening met waterborging?'

Dat is een vraag, maar toch vooral een mening. Dat komt veel voor: een korte of soms wat al te lange inleiding waar een vraag uit voortkomt ('bent u dat met ons eens?'). En soms – zoals in dit voorbeeld – eindigt de mening in een wat 'luie vraag'. Het antwoord staat immers in het stuk.

- 'Ik mis in dit verhaal het thema energietransitie. Mijn vraag is dus: hebben we de thema's wel goed te pakken?'

Ook dit is meer een mening dan een vraag. Het antwoord op de vraag is duidelijk: 'nee', vindt de vragensteller. Het is dus goed te begrijpen dat de wethouders naar de beeldvorming komen en daar als toehoorder bij willen zitten. In en tussen de regels valt heel wat mening op te tekenen voor het college. Soms lijkt het wel of er evenveel mening zit in de beeldvorming als in de meningsvorming. Er is dus wat meer discipline nodig, oefening wellicht ook, en vooral ook sturing om de fases in de praktijk dichter bij de theorie te brengen: eerst een beeld vormen, dan een streep trekken, en pas daarna er ook echt wat van vinden én in discussie met elkaar.

- 'Ik lees in de plannen niets over (diversiteit, volksgezondheid, etc.). Waarom niet?'

Dat is een vraag over keuzes en over ambities. Die vraag hoort niet op het bord van een ambtenaar te worden gelegd. Dit is namelijk het begin van een discussie tussen de fracties (en het college), en komt dus te vroeg. Immers, zo'n vraag hoort in de oordeelsvorming. Het is een illustratie van wat ik vaak zag in de beeldvorming: er wordt gesproken met uitroeptekens, die verpakt worden als een vraagteken ('bent u dat met ons eens!', 'deelt u die mening!', 'vindt u dat ook een tekortkoming!', 'snapt u onze zorgen!', etc.).

Dus: oefenen en dan steeds beter datgene doen wat wordt gevraagd. Ofwel: doen wat de bedoeling is. De fases stap voor stap doorlopen, met het oog op zorgvuldige besluitvorming. Dat vraagt ook iets in ieders voorbereiding. Ga niet al te lukraak vragen stellen. Bedenk eerst: wat is onze ambitie, wat willen we op dit dossier bereiken? Hebben we eigenlijk nog antwoorden nodig (in dienst van onze ambities dus)? Gewoon een stuk lezen en dan allerhande vragen stellen is te ongericht, en zonde van de tijd.

Observatie 4: veel vragen en 'stemverklaringen' in de oordeelsvorming … en weinig onderlinge discussie

Er worden veel vragen gesteld in de oordeelsvorming. Te veel, ben ik geneigd te zeggen. Terwijl het toch de bedoeling is om in deze fase iets te vinden, en daarover in gesprek te gaan. En als er dan een

mening wordt gegeven, lijkt dat regelmatig op een (lange) stemverklaring. Waarvan acte. Maar er ontstaat vervolgens geen gesprek.

Fracties komen in de oordeelsvorming idealiter met een *voorlopig* standpunt, niet met een (in beton gegoten) standpunt! Geef dus aan waar en hoe de fractie het beleid anders wil, en waarom. Om vervolgens daar het gesprek over aan te gaan, om bondgenoten te zoeken, om eventueel samen een amendement voor te bereiden. Dat mag allemaal zichtbaar worden in de oordeelsvorming, graag zelfs.

Veel vragen dus nog in de oordeelsvorming, zoals:

- 'Wethouder, hoe zit het met die subsidie vanuit het rijk, is die gegarandeerd?'

De oordeelsvorming begint idealiter met het antwoord op die vraag. Die vraag had prima schriftelijk vooraf of in de beeldvorming kunnen worden gesteld. Bijvoorbeeld: 'wij zijn hier niet voor, want het risico dat de rijkssubsidie er niet komt is naar ons oordeel te groot met als gevolg dat …, en daarom pleiten wij voor ….' Zoiets zou je willen horen, dat is een discussie, een mening, een begin van een gesprek over standpunten, keuzes, opvattingen.

- 'Wij zijn benieuwd naar de uitvoering, wanneer kunnen we daar informatie over verwachten en hoe worden we op de hoogte gehouden?'

De vraag is goed te begrijpen, maar hoort die thuis in de (1e termijn van) de oordeelsvorming? Want waarom heb je het antwoord op deze vraag op dat moment nodig om iets te *vinden* van het beleid ten aanzien van klimaatadaptatie? Bij de oordeelsvorming hoort toch vooral dit: 'wij zijn in principe voor, wij zijn voor mits …' of: 'we zijn tegen, tegen tenzij er - bijvoorbeeld - meer ambities komen op dit punt…'.

Dus: het is zaak om samen te investeren in een duidelijk onderscheid tussen 'wat je doet in de beeldvorming' en 'wat je doet in de oordeelsvorming'. Dat loopt nu nog te veel door elkaar. Investeer in een goede voorbereiding ('dit vinden wij als fractie') en in het goed verwoorden van het standpunt (een heldere boodschap, met een voorlopig standpunt en haakjes voor het goede gesprek dat erop moet volgen).

Observatie 5: insprekers in de oordeelsvorming

Het is belangrijk dat inwoners hun zorgen, ideeën, vragen en opmerkingen kunnen delen met de raad. In Zutphen kan dat op meerdere momenten. Zowel op het sprekersplein, als in de oordeelsvorming. Op het moment dat er in de oordeelsvorming wordt ingesproken, valt op dat inspraak veel vragen oproept bij de raadsleden en fractievertegenwoordigers. De bijeenkomst wordt dan weer beeldvormend van aard. Logisch, maar niet wenselijk. Of anders geformuleerd: het is zaak om op dat moment streng te blijven sturen op het doel van de bijeenkomst: een discussie tussen de fracties over voorlopige standpunten.

Ik zag – bijvoorbeeld - dit gebeuren: 'wat de inspreker hier zegt, daar ben ik wel van geschrokken, en ik hoor graag van het college of het klopt dat er inderdaad niet is overlegd met deze buurtbewoners?'.

Nogmaals begrijpelijk zo'n vraag, maar regelmatig komt de oordeelsvorming er door 'in de knel'. Om twee redenen. 1.) Informatie die insprekers op dat moment brengen leidt terug naar de beeldvorming. En 2.) Het risico bestaat dat een wat 'willekeurige stem' van een inspreker een flinke

echo krijgt in de discussie tussen de fracties. Ofwel: insprekers hebben soms onevenredig veel invloed op het gesprek dat vervolgens tussen de fracties plaats vindt.

Dus: blijf steeds het doel goed in de gaten houden en zorg dat er ook echt tijd is voor het goede gesprek tussen de fracties. Inspreken mag niet leiden tot het 'dunnetjes overdoen' van de beeldvorming. Zie ook de volgende observatie: voorzitters spelen een belangrijke rol in het bewaken van de structuur en het sturen op 'de bedoeling'.

Observatie 6: goede voorzitters

Ik heb in Zutphen goede voorzitters aan het werk gezien. Goede voorzitters zijn belangrijk. Voorzitters maken het verschil daar echt richting te geven, door goed te sturen op het doel en de route. Naast goede stukken, een helder doel, vaste routes, bepalen voorzitters dus voor een belangrijk deel het succes van een geslaagde vergadering. Dat vraagt wat van die voorzitters. Goede voorzitters zijn cultuurdragers en moresmakers. Dat klinkt wat gewichtig, maar ze dragen in belangrijk mate bij aan de vergadercultuur en het 'inslijpen' van vaste structuren.

Dus: blijf investeren in de voorzitters. Zorg dat zij beter dan wie ook snappen wat de bedoeling is. Bereid ze dus goed voor en laat ze vlieguren maken. Goed voorzitten is deels talent, maar ook ambacht. Om het onder de knie te krijgen is meters maken belangrijk. Veel doen dus. Het is natuurlijk wel belangrijk dat de raad de voorzitters ook echt ruimte geeft om - liefdevol als het kan en streng als het moet - leiding te geven aan de vergadering.