Gemeenteraden positioneren

Van professionaliseren naar politiseren

Martin Schulz
Paul Frissen
Jorgen Schram

NSOB

Vorm geven aan inhoud

Over de auteurs

dr. Martin Schulz is co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en adjunct-directeur van de NSOB Denktank.

prof. dr. Paul Frissen is decaan en bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en hoogleraar Bestuurskunde aan Tilburg University.

drs. Jorgen Schram is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Gemeenteraden positioneren

Van professionaliseren naar politiseren

Martin Schulz

Paul Frissen

Jorgen Schram

2018

ISBN 978-90-75297-86-7

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Vorm geven aan inhoud

Inhoudsopgave

1 Gemeenteraad in positie **5**

1.1 Leken bekeken 5

1.2 Tussen kennis en politiek 7

1.3 Positioneren: van professionaliseren naar politiseren 9

2 Principes van politiek **11**

2.1 Politiek is bepalen wat politiek is 11

2.2 Het democratische element in politiek 14

2.3 Spel van tegengestelde krachten: convergentie en divergentie 16

3 Politiseren in praktijk **19**

3.1 Beelden van verscheidenheid 20

3.2 Vindplaatsen van politiek 23

3.3 Institutioneel zelfbesef: reflectie verplicht 26

4 Slot: de handelingsverlegenheid voorbij **29**

Geraadpleegde bronnen **31**

Eindnoten **33**

1 Gemeenteraad in positie

1.1 Leken bekeken

Het woord 'lekenbestuur' is een veelgebruikte term om de essentie, de bijzondere aard van democratisch bestuur te duiden. Dat geldt ook voor de positie en de rol van de gemeenteraad in de lokale democratie. Lekenbestuur is de consequentie en verwerkelijking van het passieve kiesrecht, dat alle staatsburgers kunnen uitoefenen en waaraan geen andere eisen dan het staatsburgerschap zelf worden gesteld. Na het burgerschap zijn de gekozen volksvertegenwoordiger en bestuurder de hoogste ambten in een democratie. Lekenbestuur houdt doorgaans ook in dat het ambt naast een beroep, vak of ambacht in de 'echte' wereld wordt uitgeoefend. 'Lekenbestuur' wil zeggen dat het raadslidmaatschap geen vak, geen beroep in de gebruikelijke zin van het woord is. Er zijn geen startkwalificaties voor, er bestaat geen opleiding met civiel effect voor de lekenbestuurder en er zijn geen (professionele) standaarden waaraan alle beoefenaars zich hebben te houden. Met een klacht over het functioneren van de gemeenteraad kan de burger, afgezien van formele rechtsgangen tegen besluiten van het bestuur van de gemeente, nergens anders terecht dan bij de gemeenteraad zelf. Er is geen klachtencommissie die de gemeenteraad of een raadslid eens streng toespreekt of een waarschuwing geeft.

Dat het lokale bestuur 'lekenbestuur' is, wordt opvallend vaak niet als kracht en belangrijke symbolische waarde gezien, maar vooral als zwakte en oorzaak van gebrekkig functioneren. Dat het geen beroep is, geen vak, wordt dan gezien als wat er mis is met 'lekenbestuur'. De gekozen oplossing lijkt dan als vanzelfsprekend voort te vloeien uit de probleemstelling. Het raadslidmaatschap zou moeten *professionaliseren* – tegen professioneel bestuur, het college van B&W, moet de volksvertegenwoordiging gelijksoortig tegenwicht kunnen bieden. In de analyse verschijnen dan als vanzelf raadsleden die hulpbehoevend zijn, die niet goed kunnen meekomen en die enigszins onthand en verloren terzijde staan. Zo ontwikkelt zich een discours waarin raadsleden onvoldoende tegenwicht, tegenkracht en tegenspel kunnen leveren jegens het college van B&W. Dat weet toch altijd net

even preciezer 'hoe het echt zit'. Het gaat al snel om vragen of raadsleden de projectbegroting begrijpen, of ze het complexe procesmanagement van ruimtelijke projecten doorgronden, of ze de consequenties van gemeentelijke interventies juist inschatten en of ze de begrenzing van sturingsmogelijkheden van de gemeente in samenwerkingsconstructies snappen. Al te gemakkelijk moeten raadsleden zich verwijten van onkunde laten welgevallen. Commentatoren vragen zich af of lokale politieke partijen nog wel kandidaat-raadsleden met 'de juiste kwaliteiten' weten te interesseren. Regelmatig komt de vraag op of de bezoldiging van raadsleden niet (veel) hoger zou moeten zijn om mensen met 'de juiste inhoudelijke en maatschappelijke bagage' weer te interesseren voor het raadslidmaatschap. Gemakkelijk, al te gemakkelijk volgt in dit discours dan de conclusie dat lekenbestuur de lokale democratie in een crisis kan brengen.

Dit perspectief waarin de gemeenteraad in kwaliteit tekortschiet en dus moet professionaliseren maakt door deze nadruk op deskundigheid en professionaliteit onbedoeld het college van B&W tot hoogste orgaan in de gemeente in plaats van de gemeenteraad. Niet in formele, maar wel in waarderende zin.[1] Daarmee worden deskundigheid en professionaliteit tot hoogste kwalitatieve toetssteen van democratie gemaakt. Overigens meldt een factsheet van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dat 67 procent van de Nederlandse raadsleden hoger onderwijs heeft genoten. Dat zou op zich de diagnose van professionaliteit als belangrijkste probleem én oplossing zowel kunnen bevestigen als relativeren.[2]

Dat het college van B&W voor deskundigheid en professionaliteit gebruik maakt van ambtelijke ondersteuning is daarbij even vanzelfsprekend als vertekenend. Bovendien valt terzijde op te merken dat ook het wethouderschap en het burgemeesterschap geen vak of beroep in de gebruikelijke zin van het woord, maar ambten zijn.

1.2 *Tussen kennis en politiek*

Taal is performatief. Wat we zeggen zien we ook. Woorden lokken handelingen uit. Als we praten over een organisatiestructuur als 'wildgroei van functies', dan komt het handelingsperspectief met de term mee: 'snoeien!' Als we over de buitenruimte spreken als 'rommelig' dan is het logische handelingsperspectief 'opruimen'. Als we bij een huwelijksvoltrekking 'Ja, ik wil' zeggen zijn de gevolgen ingrijpend en vooralsnog niet te overzien, maar geven de woorden grote vreugde. Taal beschrijft niet alleen de wereld zoals deze is, maar schept de werkelijkheid ook en misschien vooral door de betekenisgeving die in de taal verborgen zit (Van Twist, 2018). Zolang we geen woord hebben om iets te duiden, kunnen we het niet beschrijven en niet begrijpen en er hoogstens een emotionele verhouding toe vinden. Als we dus spreken over de gemeenteraad als 'lekenbestuur' en we zien dat lekenkarakter als zwakte, dan roept dit vanzelf het handelingsrepertoire op van professionaliseren, van 'opleiden en ondersteunen' – de leek helpen zich te bekwamen, te scholen of deze anderszins te helpen zich te ontwikkelen. Dat lijkt bovendien een logische stap als tegenhanger van de ambtelijke ondersteuning die het college van B&W heeft. En dat hebben we het afgelopen decennium ook op allerlei manieren in de gemeentelijke praktijk gezien: van opleidingsaanbod tot toegang tot en ondersteuning door specialisten (Schram et al, 2017). De idee is dan dat de gemeenteraad en zijn leden in termen van kennis tot waardige 'tegenspelers' van het college van B&W kunnen worden gemaakt.

Deze kleine verkenning van een veel gebruikt en betekenisvol woord voor de duiding van de gemeenteraad als 'lekenbestuur' is meer dan woordenspel. Door de gebruikte woorden en de interpretaties van die woorden wordt een werkelijkheid gecreëerd, die in dit geval als vanzelf een (uitgebreide) infrastructuur van ondersteuning met zich brengt. Als echter de woorden andere betekenissen hebben of krijgen veranderen probleemstelling en analyse onmiddellijk en zou ook een ander handelingsperspectief geïmpliceerd zijn. Als lekenbestuur voortvloeit uit het democratisch beginsel dat iedere burger gekozen kan worden en dat het raadslidmaatschap niet primair een beroep is , maar de invulling van burgerschap, dan ligt het voor de hand het lekenbestuur-karakter juist positief te waarderen. Het is een kracht en een belangrijk beginsel (zie ook Raad voor openbaar bestuur, 2018). De gemeenteraad is, net als elke vorm van politieke representatie, juist bedoeld om te beslissen over al die zaken waar kennis en kunde onvoldoende uitsluitsel bieden en waar de meningen verdeeld zijn, moreel, ideologisch of maatschappelijk. Dat is immers de kern van politiek.

Als over een kwestie waar een gemeenteraad over beslist een professioneel besluit kan worden genomen, is dat besluit niet in de eerste plaats politiek en zou het ook door professionals kunnen worden genomen. Een kwestie waar een gemeenteraad over beslist is een kwestie waarbij kennis tekortschiet of betwist wordt en/of de meningen botsen. Of het gaat om een kwestie die door de raad politiek wordt gemaakt, door erover te (willen) beslissen. De raison d'être en het metier van een raadslid liggen dus niet primair in kennis, maar in *politiek*. Het verschil tussen beide interpretaties laten we zien in onderstaand schema.

Aspect	Kennis	Politiek
Actor	Professional	Leek
Activiteit	Kennisafweging	Strijd om verschil
Locatie	Forum	Arena
Instrument	Dossier	Vertegenwoordiging
Perspectief	Feiten	Voorkeuren
Interventie	Professionaliseren	Politiseren

Uiteraard is hiermee allerminst gezegd, dat het werk van een raadslid zonder kennis of kunde wordt verricht. Integendeel, kennis en kunde zijn van het grootste belang, maar het onderscheidende van het werk van een raadslid is juist het politieke karakter van het werk. Interessant genoeg is het beeld dat 'lekenbestuur' een probleem is intussen niet langer enkel bij de buitenwereld aanwezig. Het heeft inmiddels ook bij raadsleden zelf zijn intrede gedaan. Raadsleden spreken niet langer alleen met trots over het zijn van volksvertegenwoordiger als gekozene uit de maatschappij. Vaker klinken nu ook geluiden van raadsleden die een ander beeld prefereren: ze verdedigen zich tegen de status van leek door hun eigen professionaliteit centraal te stellen. Dat is dan vaak de deskundigheid die voortvloeit uit hun reguliere beroep. De kennis uit hun vakgebied brengen ze mee in de uitoefening van het raadslidmaatschap. Een ontwikkeling die is te verklaren vanuit het perspectief van een steeds hoger opgeleide beroepsbevolking, waar ook veel raadsleden toe behoren. Tegelijkertijd definiëren raadsleden zo hun metier niet langer primair als politiek, maar stellen zij deskundigheid centraal. Wat dat dan betekent voor een raad die geen afspiegeling is van alle deskundigheden nodig voor beleid en bestuur is een interessante kwestie.

1.3 Positioneren: van professionaliseren naar politiseren

Naar het functioneren van gemeenteraden wordt steeds meer onderzoek gedaan (Vollaard, et al, 2018). Wij verkennen in dit essay de vraag naar de *positionering* van gemeenteraden als bestuursorgaan. Het is daarom vooral een beschouwing over de institutionele rol en betekenis van de raad als eenheid – los van het college van B&W. We verkennen de vraag of deze positionering te versterken is in het licht van de *politieke* rol die de raad wil spelen. Als de gemeenteraad lekenbestuur is, zoals we hiervoor hebben benadrukt, dan is de vraag daarom ook niet of en hoe de raad *professioneler* kan gaan functioneren, maar gaat het om zijn politieke functioneren en de versterking daarvan. Met andere woorden, het gaat erom de raad *politieker* te maken. Dat is immers waar de gemeenteraad voor staat: voor *het politieke* in de gemeenschap. Het gaat over de vraag wat de meningsverschillen zijn en wat ze zouden moeten zijn, welke verschillen van inzicht er bestaan en welke politiek relevant worden geacht. Alleen zo kan immers duidelijk worden waar een compromis moet worden gezocht en waar van tijd tot tijd consensus kan of moet worden gevonden.

We gaan in dit essay op zoek naar *principes van politiek* die gemeenteraden kunnen helpen om zichzelf te positioneren. Uitgangspunt daarbij is dat iedere gemeenteraad dat per definitie anders zal doen. Verschil is de kern van de democratie. De Mul (2007) spreekt in dat verband treffend van 'polytiek' en drukt daarmee het principe van meervoudigheid uit. Het zal in Enkhuizen anders toegaan dan in Almelo en daar weer anders dan in Stein. Politiek, ook lokale politiek, is pluralistisch. En dat is precies de bedoeling. Pluralisme is niet alleen uitdrukking van lokale politieke omstandigheden en verhoudingen, maar ook een kernwaarde van de democratie.

Ten behoeve van deze verkenning hebben we in verschillende gemeenten praktijken verzameld die gemeenteraden zelf hebben gekozen om politieker te worden of hun politieke rol meer expliciet vorm te geven. Daartoe hebben we gesproken met burgemeesters en griffiers uit de gemeenten Almelo, Amersfoort, Barendrecht, Enkhuizen, Oirschot, Stein, Urk, Velsen, Zaanstad, Zutphen en Zwijndrecht. De gesprekken met burgemeesters en griffiers hebben thema's opgeleverd die in het kader van het positioneren van de gemeenteraad relevant geacht kunnen worden. We hebben deze thema's conceptueel verdiept en besproken in ontmoetingen met raadsleden, onder meer in de vorm van een reflectiebijeenkomst met raadsleden uit de gemeenten Den Haag, Gilze en Rijen, Heerenveen, Lansingerland, Meierijstad, Rheden, Someren en Steenbergen.

Met de voorbeelden die we in dit essay aanreiken proberen we niet een uniform model te ontwikkelen. Dat zou gezien de onvermijdelijkheid en wenselijkheid van meervoudige politiek ook onzinnig zijn (Koenis, 2008). We willen laten zien hoe gemeenteraden in hun lokale werkelijkheid zelf keuzes maken om hun positie te versterken door politieker te acteren. We beogen gemeenteraden en raadsleden bewuster te maken van de kansen die politiseren biedt voor de positionering van de raad en zijn leden.

2 Principes van politiek

Iets voor de samenleving doen
Tijdens de verkiezingen in het voorjaar van 2018 haalt de politieke partij Echt voor Barendrecht (EVB) 14 zetels binnen van de 29 zetels in de gemeenteraad. Het is net één zetel te weinig voor een absolute meerderheid. Vier jaar eerder is de lokale partij (de enige in de Barendrechtse politiek) voor het eerst in de raad gekomen – met 9 zetels. EVB treedt in zijn eerste periode toe tot het college. De groei van 9 naar 15 zetels bij de recente verkiezingen dankt de partij onder andere aan de politieke strategie gedurende zijn eerste bestuursperiode. Vier jaar lang trekken vrijwilligers van de partij de wijken en buurten van de stad in. Ze gaan in gesprek met de mensen die er wonen op zoek naar vragen, wensen en problemen. Ieder weekeinde halen ze zoveel mogelijk van deze informatie op, die ze de maandag erna meteen als vragen bij het college van B&W indienen. Veel van die problemen kan de partij door haar collegedeelname direct oplossen, andere problemen worden in de eerstvolgende raadsvergadering door de fractie nogmaals aangekaart.

2.1 Politiek is bepalen wat politiek is

Hoe we kijken naar representatie in de politiek is aan verandering onderhevig (Voermans en Waling, 2018). Representatieve politiek kent verschillende scheidslijnen waarvan we er hier twee bespreken. De eerste scheidslijn is die tussen *belangen* en *ideologie*. Waar de ene politieke stroming zich inzet voor belangen van een achterban, beoogt de andere een bepaalde ideologische zienswijze, die een deel van de samenleving voorstaat, in beleid om te zetten. Hieruit komt voort dat de ene stroming politiek opvat als het uitdragen van een samenhangende visie op het goede leven waarin wensen en behoeftes van een achterban betekenis krijgen, terwijl de andere stroming politiek opvat als het realiseren van concrete wensen en behoeftes die vaak worden geïnterpreteerd als een maatschappelijk belang dat door beleid moet worden gediend.

Beide stromingen hebben opvattingen over elkaar. Het dienen van belangen wordt door ideologisch georiënteerde politici al snel geduid als cliëntelisme en dan in de negatieve zin van het woord als een vorm van belangenverstrengeling. Zij zien dan een politieke stroming die een specifieke groep mensen ondersteunt of diensten verleent in ruil voor stemmen. Zij die in deze stroming actief zijn echter zien een politiek van het dienen van belangen als vorm van contact tussen politicus en achterban, als realiseren waar de achterban ook daadwerkelijk baat bij heeft en 'op zit te wachten'. Ter vergelijking: België kent een traditie van 'politiek dienstbetoon' waarin politici wekelijks 'spreekuren' of 'zitdagen' organiseren. Gemeenteraadsleden, maar ook parlementariërs, senatoren, en zelfs burgemeesters en ministers nemen plaats in een café, bibliotheek of op een marktplein waar burgers bij hen met hun problemen terecht kunnen. Bemiddeling en hulp van een politicus speciaal voor zijn kiezers wordt hier als een kwaliteit en belangrijk onderdeel van het politiek bestaan gezien.

Andersom verwijten aanhangers van politieke stromingen die belangen voorop stellen de ideologische stromingen een te grote abstractie, verwatering van idealen en het niet realiseren van voorkeuren 'waar de mensen op zitten te wachten'. De aanhangers van deze stroming betogen echter gloedvol dat zij zich inzetten voor een samenhangende, leef- en wereldvisie en dat zij hun achterban perspectief bieden op de toekomst. De ene stroming is niet beter dan de ander, ze zijn alleen verschillend. Of, beter gezegd, het uitspreken van een voorkeur of oordeel hierover representeert een politieke opvatting. Het komt ons voor dat de scheidslijn tussen belangen en ideologie op het lokale niveau relevant is, omdat lokale partijen over het algemeen eerder een lichte dan een zware ideologische grondslag hebben en het zetelaandeel van lokale partijen al verkiezingen lang stijgt. Waarmee we overigens de door sommigen – ook in onze gespreksronde – benoemde ontideologisering van politiek op lokaal niveau niet aan lokale partijen alleen zouden willen toeschrijven. Lokale afdelingen van landelijke partijen functioneren in de praktijk bovendien vaak als lokale politieke partijen en kunnen zo bijdragen aan ontideologisering.

De tweede scheidslijn is die tussen *afstand* en *nabijheid*. Er zijn politieke stromingen die nauwe relaties onderhouden met hun achterban en er zijn politieke stromingen die zich op grotere afstand van hun electoraat positioneren. Een geringe afstand werkt kenbaarheid en herkenbaarheid in de hand. Het maakt politiek tastbaar en aanspreekbaar. Het electoraat heeft belangen die de stroming direct kent en die leidraad zijn voor het

politieke handelen. Een grotere afstand maakt politiek een zaak van samenhangende wereldbeschouwingen die met elkaar botsen en van tijd tot tijd coalities aangaan en compromissen sluiten. Het electoraat moet dus altijd worden overtuigd. Opvattingen over de politiek van de ander zijn dan altijd zelf ook politiek. Afhankelijk van eigen opvattingen over politiek zal iedereen iets anders zien in het voorbeeld uit Barendrecht: van een prachtige, eigentijdse invulling van representatieve politiek met een sterke achterbanbinding tot een onverholen vorm van cliëntelisme. *Ook dat is politiek: strijd over wat goede politiek is*. De opmars van lokale politieke partijen brengt naar ons idee de klassieke scheidslijnen van een representatieve politiek (belangen versus ideologie en afstand versus nabijheid) meer voor het voetlicht (zie Voermans & Otjes, 2018). Waarmee dan vanzelf ook de politieke strijd opkomt over wat goede politiek is.

Voorgaande beschouwing geeft in essentie een nadere invulling van een aloude politieke logica: *politiek is bepalen wat politiek is* (Lefort, 2016). Representatieve, democratische politiek bestaat als alternatief voor fysieke geweldpleging tussen burgers. Daartoe dient politiek zelf te bepalen wat nodig is en wat ertoe doet om al die vormen van strijd, conflict en hartstochtelijk oneens zijn te kanaliseren – om het antagonisme, het wij tegen zij in goede banen te leiden – zo dat fysiek geweld tussen mensen uitblijft (Mouffe, 2005). Politiek bepaalt zelf of ze naar de lange of de korte termijn kijkt, naar de grote lijnen of de details. Ze bepaalt zelf welke thema's ertoe doen en welke verschillen in de samenleving de moeite waard zijn om over te debatteren. Juist dat is politiek, verschil en scheidslijnen benoemen en aanbrengen die ertoe doen. Ze zijn er niet vanzelf, ze worden groot gemaakt door ze te politiseren. Iedereen die vindt dat politiek niet over de juiste zaken praat, hoeft maar een ding te doen: zelf politiek actief worden.

Tegelijkertijd geldt: *democratische politiek is alleen zinvol als ook de ander gelijk kan hebben*. Zonder dat uitgangspunt is politiek leeg en bestaat het debat alleen als uitwisseling van standpunten. Dan blijft er uiteindelijk slechts macht over en telt alleen de stemverhouding in de raad. Een raadslid dat uitspreekt dat hij of zij zich laat overtuigen door de argumenten van een ander raadslid is in dat opzicht dus een bijzonder krachtig raadslid dat doet waarvoor politiek is bedoeld: verschillen afwegen en daarover een mening vormen. Dat dit lastig is door de al te gemakkelijke framing van gelijk en ongelijk hebben, van winnen en verliezen, maakt het in de praktijk overigens geen eenvoudig beginsel van politiek. Op dezelfde manier is het betrekken van stellingen en het verdedigen daarvan tegen beter weten in niet per definitie uitdrukking van gevoel voor de essenties van politiek.

Aangezien politiek zelf bepaalt wat politiek is, *kan alleen politiek zich dus ook zelf begrenzen*. Er is geen instantie (ook de kiezer niet) die politiek grenzen oplegt, dat kan alleen de politiek zelf doen. Wachten op een ingreep van buiten, op een deus ex machina (God uit de machine), om problemen die de politiek met zichzelf heeft op te lossen, is dan ook ijdele hoop (Frissen et al, 2017). De positie van politiek is in zoverre te vergelijken met die van de even beroemde als tragische baron Von Münchhausen die zichzelf aan zijn haren met paard en al uit het moeras trekt. Wat de baron alleen in spreekwoordelijke zin lukt, zal de politiek in werkelijkheid moeten doen (Van Westerloo, 2003). Politiek heeft de verantwoordelijkheid om zichzelf te begrenzen daar waar politiek zichzelf schade toebrengt. Als politiek onze hoogste vorm voor het uitdragen van verschil is en daarboven dus niets bestaat dat kan ingrijpen, dan mag die vorm niet kapot gaan. Het is een verantwoordelijkheid van alle raadsleden om politiek in dat opzicht 'heel' te laten, zich te onthouden van gedrag dat politiek beschadigt. Dit is een belangrijk principe van politiek, omdat het betekent dat niet alles kan en mag. Er zijn wel degelijk eigen, inherente grenzen aan politiek. De idee dat politiseren dus altijd alleen maar verharding en geruzie met zich meebrengt, is daarom niet noodzakelijkerwijze en altijd juist. Cruciaal is de grens te bewaken tussen stevig en gepassioneerd debat enerzijds en tirades en scheldpartijen anderzijds. Uiteraard in de wetenschap dat ook over deze grenzen politiek van mening kan worden verschild.

2.2 *Het democratische element in politiek*

In een democratie *erkennen we verschillen* ook politiek. Dat is wezenlijk anders dan bijvoorbeeld in een dictatuur. Dat erkennen van verschil krijgt vorm door de verschillen te benoemen, zichtbaar te maken en vervolgens te zoeken naar oplossingen, compromissen en consensus, zonder verschillen weg te maken. De democratie is gebouwd op drie belangrijke waarden: effectiviteit, legitimiteit en representativiteit (Hendriks, 2006; Schulz & Frissen, 2017). Effectiviteit gaat over de mate waarin democratie in staat is iets voor de samenleving te realiseren. Legitimiteit gaat over de mate waarin het bestuur kan rekenen op steun van de volksvertegenwoordiging en indirect van de samenleving. Waarbij het de democratische voorkeur verdient dat steun breder is dan de helft plus één. Het gaat immers ook over de vraag of de oppositie (in situaties waarin een coalitie en oppositie bestaan) het idee heeft met het college zaken te kunnen doen. Representativiteit gaat over de mate waarin een zo breed mogelijk deel van de bevolking verschillende voorkeuren kan herkennen in democratische besluiten. De erkenning van het verschil krijgt in de democratie vorm door het debat

over die verschillen, in een poging om met respect en erkenning voor en van die verschillen samen tot besluiten te komen (Frissen et al, 2017).

Deze erkenning van het verschil heeft een belangrijk gevolg voor de wijze waarop politici elkaar waarderen. In lijn met de idee dat politiek gaat over verschil en de strijd tussen die verschillen, is het gemakkelijk om de ander politiek als vijand te zien. Mouffe (2005) betoogt naar ons idee overtuigend dat deze notie van vijandschap dermate polariserend werkt, dat politiek als zodanig dan niet goed meer functioneert. Aangezien politiek nu eenmaal gaat over het maatschappelijk verschil zullen er altijd antagonismen tussen politieke stromingen en politici bestaan. Steeds zijn er tegenstellingen, soms meervoudig, soms in de vorm van 'wij tegen zij'. Het is dan belangrijk om de ander niet als vijand, maar als tegenstander te zien. Sterker nog, die tegenstander waarderen we van tijd tot tijd zelfs als bondgenoot (Frissen et al, 2017). Zo bestaat er politiek de mogelijkheid, of eigenlijk zelfs de verplichting, om in de erkenning van het verschil van vijanden tegenstanders en van tegenstanders bondgenoten te willen maken. Ook dat is geen woordenspel. Vijanden willen we immers vernietigen, van tegenstanders willen we winnen en met bondgenoten werken we samen. Hoe we de ander politiek zien overstijgt de grenzen van coalitie en oppositie. Uitgangspunt van representativiteit als democratische waarde is immers dat ook in het andere 'kamp' bondgenoten kunnen worden gevonden.

En dan nog dit: uiteindelijk is de democratie alleen maar zinvol te begrijpen, als het gaat om de *bescherming van de minderheid*. Natuurlijk, in laatste instantie kan de meerderheid beslissen, maar die beslissing is alleen democratisch te legitimeren als het besef geldt dat alle burgers op enig moment en over enige kwestie tot een minderheid behoren (Frissen et al, 2017). Veel conflicten in gemeenteraden kennen een lange geschiedenis; voor toekomstige conflicten worden thans zaden gezaaid door de wijze waarop de meerderheid omgaat met de minderheid. Het gaat hier om meer dan alleen de vraag of de oppositie bij voorstellen meestemt met de coalitie. Vanuit een oogpunt van representatie is daarmee respect voor de minderheid niet per definitie gewaarborgd. Democratie is meer dan de wet van het getal. Als de minderheid het gevoel heeft niet serieus te worden gehoord, is dat ook een probleem van de meerderheid. Alleen als de meerderheid overtuigend kan betogen dat zij de minderheid goed heeft gezien en gehoord en die minderheid zich ook kan herkennen (ze hoeft het er niet mee eens te zijn) in de noodzaak van een besluit, is werkelijk sprake van democratische politiek. Dit betekent naar ons idee dat een besluit dat

democratisch is genomen (door een democratisch gekozen volksvertegenwoordiging) ook een ondemocratisch besluit kan zijn (in de zin dat het verschillen niet of te weinig erkent). Zo bezien zijn maatschappelijke onvrede, onrust en onbehagen ook graadmeters voor het functioneren van democratische politiek (zie Van Vulpen et al, 2017).

2.3 *Spel van tegengestelde krachten: convergentie en divergentie*

Voorgaande beschouwing van politieke en democratische principes leidt tot een ingewikkelde puzzel. Immers: strijd en conflict over het verschil zijn de kern van het politieke. Dat kunnen we zien als een *divergerende kracht* in de raad. Die strijd drijft politici uit elkaar. Tegelijkertijd dient de raad ook gezamenlijk als hoogste bestuursorgaan van de gemeente te opereren en heeft hij in dat opzicht de politieke plicht zichzelf te begrenzen. Die noodzakelijke aanwezigheid van gezamenlijkheid en begrenzing kunnen we zien als de *convergerende kracht* in de raad. Die kracht brengt politici weer dichter bij elkaar. Dat leidt tot de vraag hoe die beide, op het oog tegengestelde krachten tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn. Soms zal de ene groter zijn de andere, soms zijn beide even groot of klein. We illustreren dat in onderstaand schema.

		Gezamenlijk bestuursorgaan zijn (convergerend)	
		Klein	*Groot*
Strijd om verschil (divergerend)	*Klein*	**Terughoudende raad** De raad kiest ervoor zich op de achtergrond en in de luwte te gedragen. Dit biedt kansen om ruimte te scheppen voor andere krachten, zoals maatschappelijke dynamiek. De valkuil is dat de raad volgzaam wordt en zich gedraagt als stempelmachine voor maatschappelijk gedragen voorstellen.	**Saamhorige raad** De raad kiest ervoor de rijen naar buiten toe te sluiten en de strijd te laten voor wat die is. Dat biedt kansen om goed over zichzelf na te denken en heeft als valkuil dat het debat afvlakt en niet meer gaat over zaken die maatschappelijk van groot gewicht worden geacht.
	Groot	**Strijdlustige raad** De raad kiest ervoor op het scherpst van de snede te debatteren en de grenzen op te zoeken van het politiek toelaatbare. Dat biedt kansen om voor hoge idealen tot het uiterste te kunnen gaan en heeft als valkuil dat de sfeer kan verzieken en een vechtcultuur ontstaat.	**Reflexieve raad** De raad voert een scherp debat over verschillen maar heeft ook steeds oog voor de grenzen die structureel en cultureel in acht moeten worden genomen. Dit biedt kansen om politieke strijd en institutionele reflectie te verbinden. De valkuilen zijn zelfgenoegzaamheid, insensitiviteit voor maatschappelijke onrust en onvoorspelbaarheid.

Dit essay is ontstaan vanuit de vraag hoe de gemeenteraad meer als gezamenlijkheid, meer als bestuursorgaan kan opereren. Wat ons opvalt, is dat die idee van gezamenlijkheid, in de betekenis van een natuurlijke begrenzing, inherent onderdeel is van politiek. Het komt ons voor dat de divergerende kracht in de praktijk echter gemakkelijk dominanter wordt dan de convergerende kracht. Dat divergentie en convergentie altijd hand in hand gaan in wisselende samenstellingen is geen algemeen gedeeld inzicht. De opdracht voor iedere gemeenteraad (c.q. alle raadsleden) bestaat eruit deze beide krachten – divergentie en convergentie – steeds in het oog te houden. Ze hoeven niet altijd groot te zijn. Soms past het om saamhorig, naar binnen gekeerd te zijn, soms past terughoudendheid. Voor een hoog ideaal mag men tot het uiterste gaan en moet het debat op het scherpst van de snede worden gevoerd. Dan is er niets mis met strijdlust. Alle vier omgangsvormen met de beide krachten, die vanzelfsprekend ideaaltypische uitersten zijn, doen zich in de praktijk voor. Variatie en afwisseling zijn noodzakelijk. Een vitale of misschien wel zelfbewuste raad kan op het ene moment strijdlustig zijn om even later op een ander onderwerp saamhorigheid te tonen. Een raad die in *balans* is, beheerst deze krachten en kan ze naar eigen inzicht hanteren. De typische valkuil van dit soort modellen – dat rechtsonder zich het ideale kwadrant bevindt – moet worden vermeden. Idealiter weten raden zich in alle vier te bewegen.

Naar ons idee laat de voorgaande verkenning van politiek zien dat er in het door ons gehanteerde concept van politiek criteria te vinden zijn voor de beoordeling van de kwaliteit van politiek. In algemene zin vinden we natuurlijk allemaal op enig moment wel iets van wat de politiek besluit, van datgene dat het politieke proces oplevert of nalaat op te leveren. We zijn echter veel minder bezig de politiek werkelijk de maat te nemen, te beoordelen hoe politiek presteert op de principes die haar van nature vormen. Naar ons idee is het passend om evaluatieve vragen te stellen zoals: hoe bepaalt de politiek eigenlijk wat politiek is, in welke mate begrenst de politiek zichzelf en in welke mate slaagt de politiek erin besluiten te nemen met zichtbare erkenning van verschil? Belangrijker dan het gegeven dat wij als buitenstaanders tot een oordeel over politiek kunnen komen, is dat politici de principes van politiek ook kunnen gebruiken om naar zichzelf te kijken. In navolgend schema interpreteren we de eerder besproken principes van politiek naar hun betekenis in termen van de divergerende en de convergerende kracht. We beogen gemeenteraden daarmee houvast te geven in de beoordeling van de eigen interpretaties van politiek.

Principe van politiek	Politiek van verschil (divergentie)	Politiek van gezamenlijkheid (convergentie)
Politiek is bepalen wat politiek is.	Alles kan worden gepolitiseerd met de bedoeling verschil te benoemen, uit te vergroten en besluiten te nemen.	Debat over wat goede politiek is en hoe de ruimte om te politiseren wordt gebruikt.
Politiek kan alleen zichzelf begrenzen.	De ruimte opzoeken en elkaar de maat nemen op basis van eigen begrenzing van politiek.	Afspraken maken over de wijze waarop politiek wordt bedreven en welke omgangsvormen passend zijn.
(Democratische) politiek erkent het verschil tussen (groepen) mensen.	Verschil uitvergroten om het eigen gelijk te benadrukken.	In besluiten verschillen zichtbaar benoemen.
(Democratische) politiek gaat over de minderheid.	Minimale meerderheden vormen rondom de eigen voorkeuren.	Zorgen dat ook de minderheid zichzelf kan herkennen in besluiten.
Politiek heeft alleen zin als ook de ander gelijk kan hebben.	In het debat proberen politici elkaar te overtuigen van hun zienswijzen omtrent verschillen.	Politici luisteren daadwerkelijk naar elkaar en wegen navolgbaar de argumenten van de ander.

3 Politiseren in praktijk

Een gezamenlijke raadsagenda

In februari 2018, kort voor de gemeenteraadsverkiezingen, verschijnt in NRC Handelsblad een artikel over de gemeenteraad van Enkhuizen. De gemeenteraad kent volgens het artikel een traditie van afsplitsingen. De titel van het artikel is dan ook licht ironisch 'Het Enkhuizer model: eigen mening? Eigen partij'. De raad heeft een historie van moeizaam gevormde coalities die vaak geen stand houden. Er zijn in de recente geschiedenis verschillende minderheidscolleges geweest.

Na de verkiezingen slaat de nieuwe gemeenteraad een nieuwe weg in. Er wordt geen coalitie gevormd, waardoor er ook geen oppositie bestaat. In plaats daarvan sluit de raad een raadsakkoord dat de vorm heeft van een agenda: een *raadsagenda*. Op die agenda, die letterlijk één A4 lang is, somt de raad de thema's op waarop hij in debat wil gaan. Het is de verantwoordelijkheid van het college van B&W om ten aanzien van deze thema's initiatief te ontplooien. De raadsagenda geldt voor de eerste twee jaren van deze bestuursperiode. Na twee jaar zal de agenda worden herijkt.

De agenda wordt voorafgegaan door een aantal pagina's waarin de raad toelicht waarom hij zo wil werken. De eerste twee punten van de toelichting zijn 'je hoeft het niet met elkaar eens te zijn om naar elkaar te kunnen luisteren' en 'draagvlak is niet hetzelfde als een minimale meerderheid'. Dit geluid klinkt ook door in de gedragsafspraken die binnen de raad zijn gemaakt en die zijn opgenomen in het raadsakkoord: 'we staan open voor elkaars meningen en denkbeelden' en 'we besluiten op basis van zo groot mogelijke meerderheden'.

De selectie van wethouders heeft plaats op basis van kennis van en ervaring met de inhoud van de portefeuille en op basis van de vaardigheid om binnen het college als team te opereren. Kandidaten worden geworven door middel van een advertentie en iedereen die wil, kan solliciteren. De partijpolitieke kleur speelt geen rol in het selectieproces.

3.1 *Beelden van verscheidenheid*

In dit voorbeeld uit Enkhuizen zijn naar ons idee verschillende principes van politiek tegelijkertijd te zien. Als eerste valt op dat de gemeenteraad zelf heeft besloten tot een andere werkwijze. Als de raad het niet zelf over zichzelf besluit gebeurt het dus ook niet. Dat is de baron Von Münchhausen positie in de praktijk. De formulering van uitgangspunten 'we staan open voor elkaars meningen en denkbeelden' en 'we besluiten op basis van zo groot mogelijke meerderheden' zijn naar ons idee uitdrukking van de politieke principes 'politiek is alleen zinvol als ook de ander gelijk kan hebben' en 'democratische politiek gaat over de minderheid'. Vanzelfsprekend blijft altijd de vraag hoe dit in de praktijk daadwerkelijk vorm krijgt, maar de erkenning van deze principes lijkt ons een eerste stap om er echt mee aan de slag te gaan. Een uitingsvorm voor de hier nagestreefde convergentie is bijvoorbeeld dat de gemeenteraad pas op de plaats maakt in de besluitvorming om nog even te toetsen of een in het debat nogal zwijgzaam raadslid zich wel voldoende herkent in het voorgenomen besluit of dat er nog doorgesproken dient te worden. Aan het selecteren van wethouders via een openbare sollicitatieprocedure en vooral het doorbreken van de partijpolitieke verbinding tussen raad en college ligt de wens ten grondslag om meer duaal te werken. In de praktijk is het immers vaak zo dat de dualiteit van raad en college wordt doorkruist door de dualiteit van coalitie en oppositie. Waarbij de wethouder aanschuift bij het fractieoverleg en coalitiepartijen steeds net even beter zijn geïnformeerd dan oppositiepartijen. De raadsvergadering van dinsdag is dan op maandag in het coalitieoverleg voorbereid waardoor de raadsvergadering zelf vooral de resultaten van het coalitieoverleg laat zien. De door Enkhuizen (en bijvoorbeeld ook Castricum, Hilvarenbeek en Zwijndrecht) gekozen vorm heeft, mede door de afwezigheid van een coalitie en een oppositie, als consequentie dat wethouders met alle fracties over hun initiatieven en voorstellen moeten praten. Dat vergroot de legitimiteit en de representativiteit van de raadsbesluiten die hieruit voortkomen. Wat deze wijze van selecteren van wethouders betekent voor het wethouderschap als ambt is een vraag die weliswaar interessant is maar buiten het bereik van dit essay ligt.

Hierna laten we verschillende keuzes zien die gemeenteraden hebben gemaakt om zichzelf meer te politiseren en de divergerende dan wel de convergerende kracht groter te maken. De ene keer is politiseren een kwestie van divergentie en de andere keer van convergentie. We merken hier expliciet op dat politiseren door middel van divergentie gemeengoed is, maar dat politiseren door middel van convergentie tot op heden veel

minder aandacht heeft gekregen. Wij willen betogen dat politiseren zowel divergentie als convergentie kan betekenen en bovendien ook nog in allerlei gecombineerde vormen. We pleiten weliswaar voor politiseren, maar geven geen voorkeur voor een specifieke strategie of combinatie. Dat immers is een politieke keuze en is door de meervoudigheid van politiek per gemeente verschillend.

Belangrijke kanttekening is dat dit geen overzicht van 'best practices' is. Wat 'goed' is, wordt bepaald door de context, het onderwerp van politiek debat en de verhoudingen in de raad. En, ten overvloede, wat goed of passend is bepaalt politiek zelf. Dit overzicht is bedoeld om gemeenteraadsleden te inspireren om te reflecteren op de eigen praktijk – niet meer en ook niet minder. De gepresenteerde voorbeelden zijn verzameld tijdens bijeenkomsten met burgemeesters, griffiers en raadsleden.

Principe van politiek	Divergerende keuzes gemeenteraden	Convergerende keuzes gemeenteraden
Politiek is bepalen wat politiek is.	• Beschaafd ruzie maken op basis van erkende verschillen in politieke opvattingen: het eens zijn dat je het met elkaar oneens bent. • Een coalitieakkoord dat wordt uitgevoerd met coalitie- en fractiediscipline. • Coalitie en oppositie fysiek tegenover elkaar positioneren in de raadszaal.	• Raadsagenda opstellen met thema's waarover de raad wil debatteren. • Ambtenaren beantwoorden vragen van raadsleden zonder tussenkomst van de wethouder. • Debatteren met de raad in plaats van het college. • Oriëntatie van raadszetels naar elkaar, in plaats van naar het college. • De burgemeester in de raadszaal niet bij het college, maar te midden van de raad laten zitten.
Politiek kan alleen zichzelf begrenzen.	• Wethouders erop wijzen dat zij tijdens een raadsvergadering 'te gast' zijn in de gemeenteraad en zich daarnaar hebben te gedragen. • Raadsleden die elkaar in het raadsdebat publiekelijk de maat nemen over normen en waarden. • Burgemeester die op individueel niveau raadsleden of fracties aanspreekt.	• Een *werkplan* opstellen waarin de raad afspraken maakt over hoe hij wil werken. • Bepalen wat de raad wel en niet zijn taak vindt. Bijvoorbeeld: niet op de stoel van het college gaan zitten of zelf met de samenleving een Groenvisie schrijven waarbij het college ook mee mag doen. • Expliciete aandacht voor verhoudingen binnen gemeenteraad en uitstraling van raad naar buiten. Bijvoorbeeld tijdens "heisessies" of "benen-op-tafel"-gesprekken.

Principe van politiek	Divergerende keuzes gemeenteraden	Convergerende keuzes gemeenteraden
(Democratische) politiek erkent het verschil tussen (groepen) mensen.	• Bewuste keuze om vanuit de gemeente geen raadsbrede werkbezoeken te organiseren. Politieke partijen moeten zelf bepalen hoe zij verbinding met buitenwereld vormgeven. • Als politieke partij niet meegaan op werkbezoek als ze worden georganiseerd. • Scherpe scheidslijnen tussen coalitie en oppositie.	• Door werkbezoeken als raad gezamenlijk op zoek gaan naar geluiden uit en verschillen in de samenleving. • De vergaderlocatie wijzigen, niet alleen in de raadszaal debatteren, maar op locatie zijn waar het verschil zichtbaar is. • Wegnemen van onderscheid tussen coalitie en oppositie door raadsakkoord in plaats van coalitieakkoord te sluiten.
(Democratische) politiek gaat over de minderheid.	• Bij beslissingen minderheidsstandpunten expliciteren. • Veel ruimte creëren voor interrupties in het debat. • Experimenteren met vergadervormen die de strijd tussen posities accenturen.	• Burgemeester ruimte geven om bewust en afhankelijk van het thema de spreekvolgorde te bepalen. • De nestor of iemand van de grootste oppositiepartij vicevoorzitter in de raad maken. • Als raad bepalen dat iedere partij, ongeacht zetelaantal, evenveel spreektijd heeft.
Politiek heeft alleen zin als ook de ander gelijk kan hebben.	• Scherp debatteren en begrenzing overlaten aan het spel der krachten. • Niet streven naar brede meerderheden, maar waar nodig duidelijk maken welke belangen en inzichten minder gewicht hebben gekregen. • Een voorzitter die dit uitgangspunt consistent bewaakt.	• Gedragsafspraken maken over hoe raadsleden onderling met elkaar omgaan en naar elkaar luisteren. • Brede meerderheden nastreven. • Elkaar echt leren kennen als persoon, al dan niet door ondersteunende activiteiten. • Raad probeert zoveel mogelijk partijen achter initiatiefvoorstellen moties te krijgen om draagvlak te vergroten.

Als dit overzicht één ding laat zien, dan is het wel hoe politiek alle genoemde keuzes zijn. Iedere keuze om te convergeren betekent ook iets voor de divergentie, voor de wijze en de ruimte om de strijd over het verschil te voeren. Andersom geldt precies hetzelfde. De een zal dat prima vinden en binnen een kader voldoende ruimte vinden om verschil op te zoeken. De ander vindt het storend en doet er niet aan mee. Dat is prima. We begrijpen heel goed dat politieke partijen met een sterke achterbanbinding

misschien niet zitten te wachten op gezamenlijke werkbezoeken in de gemeente om daar geluiden op te halen. Dat is nu net waar ze zelf al goed in zijn. En zo is er bij de meeste begrenzingen vanuit het oogpunt van convergentie ook wel iets te zeggen over de betekenis voor de divergentie en andersom. Daarom kan ook niet alles in iedere gemeente en is convergentie even politiek als divergentie.

3.2 *Vindplaatsen van politiek*

Het politieke krijgt allang niet meer zijn beslag in de raadszaal alleen. Al in 1995 bracht de Wiardi Beckman Stichting het pamflet 'De verplaatsing van de politiek' uit. Destijds was de constatering dat veel dat voor de burger belangrijk is niet meer door de nationale politiek wordt besloten, maar door Europa, lokale en regionale politiek, ambtenaren, rechters, burgers en hybride maatschappelijke organisaties, zoals woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen. Inmiddels spreekt de Raad voor openbaar bestuur (2017) van een verplaatsing richting de burger zelf, van een maatschappelijke democratie naast een politieke democratie (zie ook Van Ostaaijen, 2018). De Raad bepleit een grotere rol van burgers in maatschappelijke instellingen die zich bezighouden met wonen, zorg en onderwijs. Dit soort pleidooien hebben met elkaar gemeen dat ze *het politieke* voor een (steeds groter deel) buiten *de politiek* lijken te plaatsen. De strijd om het verschil speelt zich niet alleen af in de gemeenteraad, maar juist ook op andere plaatsen. Dat maakt het interessant om te bezien wat die andere plaatsen dan kunnen betekenen voor de representatieve democratie. Volgens ons zou de verplaatsing van het politieke ook de politiek in beweging moeten brengen om het politieke te vinden op de plaatsen waar deze zich afspeelt. Vooral omdat alleen in de politiek democratische machtsvorming plaats kan hebben om scheidslijnen en verschillen van betekenis te voorzien en daarover te besluiten.

Dat leidt tot de vraag waar en hoe een volksvertegenwoordiger verschil – wat hij of zij politiek acht – kan ontdekken. Voor volksvertegenwoordigers is dit een centrale vraag: wat zijn de relevante scheidslijnen, de verschillen in de samenleving die dienen te worden gepolitiseerd en waar uiten die zich? Dit laatste is vooral relevant, omdat het alleen mogelijk is om verschillen te ontdekken als we ze ergens kunnen zien, horen, voelen, proeven – of toch in ieder geval op de een of andere manier kunnen waarnemen en ze politiek kunnen benoemen. Waar maatschappelijke verschillen vijftig jaar geleden keurig in zuilen waren georganiseerd en deze zuilen sommige verschillen wisten te verzoenen, zijn er nu minstens zo veel verschillen,

maar zijn de maatschappelijke verbanden minder vanzelfsprekend en vaak ook meer fluïde geworden. En de nieuwe media spelen een prominente rol en fungeren zeer vaak als vindplaats voor politiek. Het is dan ook onvermijdelijk dat gemeenteraden, of beter gezegd, politieke stromingen, op zoek gaan naar vindplaatsen van verschil, naar vindplaatsen van politiek. Vanzelfsprekend heeft de ene stroming daaraan meer behoefte dan de andere, ook dat is politiek. Wij zien in ieder geval twee nieuwe, andere, vindplaatsen ontstaan.

Buiten naar binnen halen: opener maken van de vergadercyclus

"De raad vergadert zo vaak als hij daartoe heeft besloten." Titel 2, artikel 17 van de Gemeentewet maakt duidelijk dat het overgrote deel van de gemeentelijke vergadercultuur precies dat is: namelijk *cultuur*. De gemeenteraad heeft de verplichting om jaarlijks de gemeentelijke begroting en de jaarrekening vast te stellen. Daartoe heeft de raad in beginsel twee vergaderingen nodig. Al het andere – van vergaderdag tot vergaderfrequentie, van commissiestructuur tot mee- of inspreekmogelijkheden – is naar eigen inzicht te bepalen. Daarom ook zijn aard, frequentie en inrichting van het vergaderen cultureel bepaald, het zijn in de loop van de tijd gegroeide gebruiken. En die kunnen dus ook altijd anders, als de raad het wil. Hoetink (2018) betoogt overtuigend dat het voor politici altijd belangrijk is om de vergadergebruiken te kennen en specifieke aspecten ervan te begrijpen. Het gaat dan niet alleen om het Reglement van Orde, de formele orde, maar ook om omgangsvormen en gebruiken, de informele orde. Er zijn vele gemeenten die niet meer werken met een traditioneel commissiestelsel ter voorbereiding van raadsvergaderingen. We zien dat gemeenten elk op een eigen manier, in eigen woorden en passend bij de eigen politieke context, voorbereidingsvormen voor de besluitvorming vinden die de samenleving naar binnen halen. Mensen en organisaties krijgen een podium om zich uit te spreken over thema's die ze belangrijk vinden en waar ze raadsleden op willen attenderen. We geven twee voorbeelden.

De gemeenteraad van Almere was de eerste die het alom bekende 'commissiestelsel' afschafte. In deze gemeente hebben inmiddels al meer dan 500 'politieke markten' plaatsgehad ter voorbereiding van besluitvorming. De gemeenteraad van Amersfoort heeft het 'Plein van de gemeenteraad' geïntroduceerd. Om de week staan er in het stadhuis marktkraampjes waar inwoners en organisaties iets kunnen presenteren. Raadsleden lopen rond en laten zich informeren. Het systeem van raadscommissies is ver-

vangen door ‘De Ronde’. Er zijn verschillende formats voor een ‘ronde’, zoals het bespreken van een collegevoorstel door raadsleden, een rondetafelgesprek, een informatieve ronde en een peilingsronde waarin raadsleden en collegeleden elkaars standpunten ‘peilen’. In verschillende van deze ronden is ruimte om insprekers van buiten te horen. Besluitvorming heeft vervolgens plaats in een raadsvergadering.

De gemeente Stein heeft in het Reglement van Orde iets vergelijkbaars opgenomen. De vergadercyclus bestaat uit een beeldvormende vergadering, een oordeelsvormende vergadering en een besluitvormende vergadering. Dit zogenaamde BOB-model wordt door meer gemeenten gehanteerd, waaronder Lansingerland, Meierijstad en Zaanstad. Onderdeel van een beeldvormende vergadering is het zogeheten ‘sprekersplein’. Op dat plein worden burgers in de gelegenheid gesteld om standpunten zichtbaar en duidelijk te maken en die met elkaar uit te wisselen.

Dit vraagt van volksvertegenwoordigers een scherp bewustzijn van wat de *politieke aspecten* zijn van zeer uiteenlopende maatschappelijke fenomenen. Tegelijkertijd moeten ze beseffen dat maatschappelijke fenomenen meer zijn dan hun politieke betekenis. Hoe een bestuurder van een woningcorporatie bestuurt is minder relevant dan wat de corporatie maatschappelijk betekent en wat de gevolgen daarvan zijn voor politieke besluitvorming of welke politieke besluitvorming daarbij nodig is. Het gaat erom vragen en zienswijzen te ontwikkelen die helpen om verschil te ontdekken, verschil tussen belangen of ideologie van de achterban en datgene wat de volksvertegenwoordiger in de samenleving aantreft.

Binnen naar buiten brengen: de wijken in, sociale media op

De andere variant is die waarin de gemeenteraad in het algemeen en raadsleden in het bijzonder naar buiten gaan om zich te laten informeren. Voor een deel gebeurt dat in de vorm van werkbezoeken en excursies. Nog afgezien van de vraag of alle politieke stromingen dit wenselijk vinden, de vraag is vooral hoe zoiets moet worden ingericht. Veel politiek-strategische vragen zijn aan de orde: mag iedereen mee of alleen één vertegenwoordiger per partij, is het een gericht en georganiseerd bezoek of gaat het om zelf ontdekken en verkennen, mogen college en/of ambtenaren mee of juist niet? In de oriëntatie op andere vindplaatsen van verschil doen zich ook nieuwe politieke vragen voor die de gemeenteraad zal moeten beantwoorden.

Vergelijkbare politiek-strategische vragen gelden ook voor raadsdebatten die via sociale media worden gevoerd. Waar de een over schaduwdebatten spreekt, noemt de ander vooral complementariteit. Naar ons idee verplaatst het raadsdebat zich niet zozeer naar sociale media, maar ontwikkelen sociale media zich vooral tot vindplaats voor verschil. Het debat op deze media vindt simultaan en na afloop van het reguliere debat plaats. Het past overigens in de logica van deze sociale media dat raadsleden op deze media soms andere standpunten innemen dan ze even te voren of vlak daarna in de raadszaal verkondigen. Dat botst natuurlijk met de idee van (politieke) consistentie, maar is tegen de achtergrond van het politieke als zoektocht naar verschil wel verklaarbaar en verdedigbaar. Uiteraard moet uiteindelijk in de raad betekenis worden gegeven aan dergelijk verschil.

3.3 *Institutioneel zelfbesef: reflectie verplicht*

Wat dient een gemeenteraad met deze algemene principes van politiek te doen? Het antwoord is: de raad moet van tijd tot tijd over deze principes reflecteren en ze in het dagelijkse handelen steeds voor ogen houden – hoe lastig dat ook is in de politieke waan van de dag. Ze moeten behulpzaam zijn bij de beantwoording van de vraag naar de verhouding tussen convergentie en divergentie. Het besef dat deze reflectie noodzakelijk is moet eigenlijk de belangrijkste convergerende kracht in de raad zijn. De positie van de raad hangt samen met de regelmatige reflectie op deze positie: op grenzen, op de cultuur van het debat, op de herkenning en erkenning van verschil, op de balans tussen effectiviteit, legitimiteit en representativiteit van het functioneren van de raad. En het zij herhaald: het is de raad die de grenzen stelt, trekt en bewaakt. Reflectie dient om te bepalen wat politiek is en hoe politiek vorm krijgt. Als de politieke orde in de gemeenteraad niet actief door de raadsleden gezamenlijk wordt gevormd, dan wordt de raad afhankelijk van het toeval van gebeurtenissen, incidenten en machtsverhoudingen. Immers, alle keuzes die een gemeenteraad maakt, hebben uiteindelijk invloed op de verhouding tussen divergentie en convergentie. Van de inrichting van de raadszaal tot de spreekvolgorde in het debat, van de aan- of afwezigheid van gedragsafspraken tot de wijze waarop meerderheden worden gevormd. Als een bewuste afweging tussen convergentie en divergentie uitblijft, loopt de raad uiteindelijk als geheel het risico te trappen in de valkuilen van de verschillende vormen van functioneren. Een terughoudende raad kan gemakkelijk verworden tot stempelmachine van maatschappelijke of collegevoorstellen. Een saamhorige raad loopt het risico maatschappelijk relevante verschillen over het hoofd te zien en onvoldoende richting te geven op maatschappelijk relevante thema's. Een

strijdlustige raad kan tegen het verzieken van de cultuur en het verzuren van verhoudingen aanlopen. Net zo goed als een reflexieve raad insensitief en zelfingenomen kan worden. Positionering is dan ook geen statische toestand, geen 'staat van zijn', maar een permanent en actief proces van politiek handelen dat steeds ook reflecteert op dat politieke handelen.

Zo doen wij dat hier niet meer
Vlak na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 heeft in een door ons onderzochte gemeente de eerste vergadering van de gemeenteraad plaats. Een jong raadslid van een van de fracties brengt een motie in. Zijn partij wil het college oproepen zich aan te sluiten bij de Statiegeldalliantie. Dit om de hoeveelheid zwerfafval terug te dringen. Een raadslid van een andere fractie valt onmiddellijk, verbaal krachtig en langdurig over de indiener van de motie heen. Daarop verzoekt een derde fractie om het debat te schorsen. Tijdens de schorsing lezen verschillende raadsleden, van verschillende fracties, het raadslid dat de aanval plaatste de les, want '*zo doen wij dat hier niet meer*'. Niet publiekelijk in de raad, maar in beslotenheid tijdens een schorsing herstelt de raad de eigen orde – niet de formele orde, maar de culturele orde, die hij besloten heeft te veranderen.

Met een dergelijke reflectie kan op ieder moment worden begonnen. Tegelijkertijd vormt het begin van een zittingsperiode een natuurlijk moment. En natuurlijk speelt de dynamiek van de groep, die een gemeenteraad natuurlijk ook is, een rol. Het presidium is het meest voor de hand liggende gremium om aan deze dynamiek aandacht te schenken en alert te zijn op negatieve vormen.

We beseffen zeer wel dat het niet eenvoudig zal zijn om gemeenteraden tot reflectie te bewegen over de mate van divergentie en convergentie in het eigen functioneren. Reflectie lijkt zich niet goed te verdragen met de emotie die politiek ook en soms vooral is. Veel raadsleden hebben een ideaal, een doel om de wereld 'beter achter te laten dan ze deze hebben aangetroffen'. Ze hebben een sterke intrinsieke motivatie om volksvertegenwoordiger te zijn. Deze drijfveren bepalen ook wat raadswerk aantrekkelijk maakt. Raadswerk is werk van toewijding voor de eigen gemeente en de eigen ideeën over publieke waarden en belangen.

Dan staat reflectie over het gezamenlijke functioneren van de raad als institutie niet als vanzelfsprekend voorop. Samen optrekken kan afbreuk doen aan de individuele mogelijkheden iets voor elkaar te krijgen – en tegelijkertijd gaat reflectie ook juist daarover, over de vraag of alle partijen en raadsleden in de raad in het functioneren van de raad voldoende ruimte en mogelijkheden krijgen om waarden die zij nastreven tot uitdrukking te brengen.

Reflectie over het functioneren van raadsleden en raad gaat ook over de waarden van *behoorlijk bestuur* en dus over de verhouding tussen overheid en burger. Dan gaat het over de rechtstatelijke kwaliteit van het handelen van raad en raadsleden, over integriteit en zorgvuldigheid van dat handelen, en over gelijke behandeling van burgers in en door de politieke gemeenschap. Ook waarden van *responsief bestuur* zijn aan de orde. Daarbij gaat het dan om de controleerbaarheid van het bestuur voor raad en samenleving, de mogelijkheden van burgers om aan het politieke proces deel te nemen en de rechtvaardiging van het overheidshandelen. Als laatste noemen we hier nog waarden van *resultaatgericht bestuur* en de mate waarin het bestuur slaagt in de verwerkelijking van beleidsvoornemens en het respecteren van de inbreng van ambtelijke en maatschappelijke professionals. Dan moet het overigens duidelijk zijn dat raadsleden op het punt van deze regulerende waarden verschillende opvattingen kunnen hebben en dat de institutionele betekenis van de raad ook samenhangt met het mogelijk maken van dat verschil. De gemeenteraad kent dan naast een scherp politiek debat, bij een zekere vorm van reflectie, ook institutioneel zelfbesef.

4 Slot: de handelingsverlegenheid voorbij

Politiseren is niet alleen divergentie, maar ook convergentie. Dat is inherent aan politiek en ligt besloten in de principes van politiek, in wat politiek in wezen is. Politiek kan alleen zichzelf begrenzen en heeft de verplichting dat te doen als ze zichzelf schade toebrengt. Het spel van de convergerende en divergerende kracht in de gemeenteraad bestaat erin beide krachten in wisselende sterkte te laten bestaan, afhankelijk van de situatie. Soms moet de raad terughoudend zijn, een andere keer is strijdlustigheid meer op zijn plaats en op weer andere momenten past een saamhorige houding. Een gemeenteraad die zichzelf wil positioneren doet dat niet door de convergerende en divergerende kracht altijd zo sterk mogelijk te laten zijn, maar door deze in wisselende intensiteit in balans te brengen. Dat is geen eenmalige kwestie, geen eenmaal gemaakte keuze, die daarna voor de hele bestuursperiode geldt, maar een doorgaand en continu proces waarin alle raadsleden in het algemeen en het presidium in het bijzonder een centrale rol spelen. Of, beter gezegd, de raad zou zich bij iedere keuze die hij maakt bewust moeten zijn van de gevolgen die de betreffende keuze heeft voor divergentie en convergentie. Hoewel het ook zinvol kan zijn om de totale verhouding van convergerende en divergerende effecten van gemaakte keuzes in kaart te brengen, gaat het misschien meer om het bewustzijn bij keuzes die worden gemaakt. Iedere keer hebben keuzes gevolgen voor divergentie en convergentie en de balans daartussen vinden is een opgave waar de raad als geheel voor staat. Dat vraagt aanhoudende en continue reflectie door raadsleden zelf en met enige regelmaat een goed gesprek of scherp debat. En dan nog zal reflectie een kwestie van geduld zijn, van zelf initiëren en contact maken met andere raadsleden, van het verkennen van de problemen die in de raad leven en daar samen op reflecteren of van schikken in een onvermijdelijk lot (Tops & Zouridis, 2002).

De reflectie die wij voorstaan dient niet alleen in beslotenheid (bijvoorbeeld in het presidium), maar waar mogelijk ook in openbaarheid (bijvoorbeeld in debatten in de raad), plaats te hebben, omdat het voor inwoners, voor de vertegenwoordigden, belangrijk is om te kunnen zien en beoordelen hoe hun vertegenwoordigers tegen de eigen rol aankijken en met de gege-

ven stem omgaan. Dat omgaan met die stem gaat vanzelfsprekend over inhoudelijke, beleidsmatige keuzes, maar daarnaast ook over opvattingen van wat goede politiek is en hoe die met elkaar dient te worden bedreven: over de lange en de korte termijn, over de inhoud en het proces, over de hoofdlijnen en de details. Daarmee is de maatschappelijke zichtbaarheid van de raad gediend, al was het maar omdat burgers een slechte balans tussen convergentie en divergentie zullen zien en ervaren: als de bestuurscultuur verziekt door uit de hand gelopen strijdlust; als terughoudendheid te lang voortduurt waardoor de raad onzichtbaar wordt en niet meer over relevante thema's debatteert; als belangen van minderheden systematisch worden veronachtzaamd. En burgers zijn altijd gevoelig voor kwesties van stijl, zoals politieke omgangsvormen in de raad en tussen raad en bevolking.

Balanceren van de beide krachten maakt ook verhoudingen in de politieke orde en in de relaties tussen politiek en samenleving zichtbaar. Het gaat dan om checks and balances, om macht en tegenmacht. Media spelen daarin natuurlijk een belangrijke rol. Onderzoek kan een bescheiden bijdrage leveren. Reflectie is een inherent en onvervreemdbaar onderdeel van politiek.

De beschouwing in dit essay betekent dat wat nu professionaliseringstrajecten voor raadsleden heet, heroverweging verdienen. Natuurlijk kan scholing nuttig zijn om de raadsleden te ondersteunen in hun rollen. Maar dergelijke scholing moet niet berusten op de gedachte dat politiek 'ook gewoon een vak' is. Dat is politiek, en ook lokale politiek namelijk niet. Er moet geen 'diplomademocratie' ontstaan, daarvoor is de waarde van lekenbestuur als uitdrukking van democratisch burgerschap te groot. Politiek is geen zaak voor hoger opgeleiden alleen.

Naar ons idee is de opgave voor gemeenteraden voor de komende tijd om aan de handelingsverlegenheid voorbij te komen: reflecteren is niet eenvoudig en gaat niet vanzelf goed. Verkeerd aangepakt kan een proces van reflectie frustrerend werken. Raadsleden moeten – in het concrete handelen – leren hoe om te gaan met krachten van convergentie en divergentie. Burgemeester en griffier kunnen de raad daarin begeleiden. Daarbij valt natuurlijk te leren – door scholing, reflectie en advies. Maar hoe en wat wordt geleerd, hoe reflectie vorm krijgt is uiteraard een zaak van de politiek zelf. Wat in de ene gemeente goed werkt, is in een andere gemeente misschien onbespreekbaar. Leren over reflectie is in zekere zin een 'intiem' proces: het raakt de kern van politiek en het gaat over de betekenis van politiek in de lokale gemeenschap. Dat kan de politiek natuurlijk nooit uit handen geven.

Geraadpleegde bronnen

- Bovens, Mark, Wim Derksen, Willem Witteveen, Frans Becker, Paul Kalma (1995), *De verplaatsing van de politiek: Een agenda voor democratische vernieuwing*, Amsterdam: Wiardi Beckman Stichting.
- Frissen, Paul, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Ilsa de Jong en Bram van Vulpen (2017), *Patronen van politiek: De Arnhemse bestuurscultuur in meervoud*, Den Haag: NSOB.
- Hendriks, Frank (2006), *Vitale democratie: theorie van democratie in actie*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Hoetink, Carla (2018), *Macht der gewoonte: Regels en rituelen in de Tweede Kamer na 1945*, Nijmegen: Uitgeverij Vantilt.
- Koenis, Sjaak (2008), *Het verlangen naar cultuur: Nederland en het einde van het geloof in een moderne politiek*, Amsterdam: Van Gennep.
- Lefort, Claude (2016), *Wat is politiek?*, Amsterdam: Boom.
- Mouffe, Chantal (2005), *Over het politieke*, Kampen: Uitgeverij Klement.
- Mul, Jos de (2017), *Paniek in de polder: polytiek in tijden van populisme*, Rotterdam: Lemniscaat.
- Ostaaijen, Julien van (2018), *Tussen eerste overheid en tweederandsdemocratie: Het functioneren van de lokale democratie in Nederland*, Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Raad voor openbaar bestuur (2017), *Democratie is meer dan politiek alleen: Burgers aan het roer in hun leefwereld*, Den Haag: Rob.
- Raad voor openbaar bestuur (2018), *Voor de publieke zaak: over een aanlokkelijk perspectief voor de decentrale volksvertegenwoordiger*, Den Haag: Rob.
- Schram, Jorgen, Mark van Twist en Martijn van der Steen (2017), *Raad en hulptroepen: hefbomen ter versterking van de controlerende taak van de gemeenteraad*, Den Haag: NSOB.
- Schulz, Martin en Paul Frissen (2017), *Politieke fragmentatie: Balanceren tussen effectiviteit, legitimiteit en representativiteit*, Den Haag: NSOB.
- Tops, Pieter en Stavros Zoudiris (2002), *De binnenkant van politiek*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Atlas.
- Twist, Mark van (2018), *Woorden wisselen: werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren*, Deventer: Management Impact.
- Voerman, Gerrit en Simon Otjes (2018), Terugkeer van de lokale partij: Verkenning op een nauwelijks ontgonnen terrein, in: Aalt Willem Heringa en Jan Schinkelshoek (red.), *Een goede raad: Stand van de lokale democratie na de gemeenteraadsverkiezingen van 2018*, Den Haag: Boom Juridisch.

- Voermans, Wim en Geerten Waling (2018), *Gemeente in de genen: Tradities en toekomst van de lokale democratie in Nederland*, Amsterdam: Prometheus.
- Vollaard, Hans, Geerten Boogaard, Joop van den Berg en Job Cohen (red.) (2018), *De gemeenteraad: Ontstaan en ontwikkeling van de lokale democratie*, Den Haag: Boom.
- Vulpen, Bram van, Martin Schulz, Boudewijn Steur, Martijn van der Steen, Mark van Twist en Daphne Bressers (2017), *Omgaan met onvrede: overheid in een samenleving van on-verschijnselen*, Den Haag: NSOB/Ministerie van BZK.
- Westerloo, Gerard van (2003), *Niet spreken met de bestuurder*, Amsterdam: De Bezige Bij.

Eindnoten

[1] Kwantitatief onderzoek van de Nederlandse Vereniging van Raadsleden (Raadslid.nu) in 2017 laat zien dat ongeveer de helft van de in Nederland actieve raadsleden de gemeenteraad duidelijk als hoogste orgaan in de gemeente ervaart. Ook ziet ongeveer de helft van de raadsleden de gemeenteraad als een volwaardige tegenspeler van het college van B&W.

[2] Factsheet Politieke Ambtsdragers in Nederland 2016. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Eerder in deze reeks verschenen:

2018

- **Participeren in partnerships**
  Een reflectie op de samenwerking van het ministerie van vws met het zorgveld
  Andrea Frankowski, Mark van Twist, Nancy Chin-A-Fat, Bram van Vulpen, Paul Frissen, Martijn van der Steen

- **Regie voeren?**
  Beweging brengen als partner én principaal
  Bram van Vulpen, Mark van Twist, Andrea Frankowski, Paul Frissen, Martijn van der Steen, Nancy Chin-A-Fat

- **Tussen fasen**
  Het organiseren van de faseovergang bij het onderwijsprogramma Leren Loont!
  Martin Schulz, Petra Ophoff, Myrte Ferwerda, Mark van Twist

- **Gepast geregeld**
  Tijdig financieren in netwerken
  Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen

- **Innoveren met waarde(n)**
  Organiseren van opwaartse dynamiek bij de Interdepartementale Commissie Rijksvastgoed
  Martin Schulz, Mark van Twist, Jorgen Schram

- **Een blik van buiten**
  Hoe burgers betrokken (kunnen) zijn bij controle en verantwoording
  Jorgen Schram, Mark van Twist, Martijn van der Steen

- **Tijd voor de Rivier**
  Spelen met tijd-ruimtestrategieën in een complex programma
  Jorren Scherpenisse, Martin Schulz, Mark van Twist

- **Een pact voor de kust**
  Bestuurskundige lessen over de totstandkoming van het Kustpact
  Martijn van der Steen, Jorgen Schram, Ilsa de Jong

- **Zweven en zwoegen op Zuid**
  Een kroniek over de integrale ondermijningsaanpak op Rotterdam Zuid
  Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist

- **Voortgang en versnelling**
  Effectmeting van netwerkinterventies in de energietransitie
  Martin Schulz, Mark van Twist, Jorgen Schram, Martijn van der Steen

- **Het waarderen van wonen**
  Een reflectie op het instrument van maatschappelijke visitaties van woningcorporaties
  Martijn van der Steen, Jorgen Schram, Jorren Scherpenisse

- **Wie neemt de schuld?**
  Over de aanpak van problematische schulden in Den Haag
  Martijn van der Steen, Nancy Chin-A-Fat, Petra Ophoff, Paul Frissen

- **Effectief Sturen met Multi-level Governance**
  Snel en slim schakelen tussen schalen
  Geert Teisman, Martijn van der Steen, Andrea Frankowski, Bram van Vulpen

2017

- **Weten wat er speelt**
  Perspectieven op de verhouding tussen beleidsmakers en de uitvoeringspraktijk
  Daphne Bressers, Mark van Twist, Jorgen Schram, Martijn van der Steen

- **Ondertussen in de Spaanse polder**
  Experimenteren met een nieuwe aanpak van ondermijnende criminaliteit
  Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Jorgen Schram

- **Vernieuwing onder ogen**
  Opnieuw leren kijken naar de verandering van de rijksdienst
  Martijn van der Steen, Mark van Twist, Bram van Vulpen, Andrea Frankowski

- **Volhouden en doorgaan**
  Escalatie van commitment in het openbaar bestuur
  Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist, Martijn van der Steen, Daphne Bressers

- **Werken met City Deals**
  Invulling geven aan multi-temporal governance
  Jorren Scherpenisse, Martin Schulz, Mark van Twist

- **Patronen van politiek**
  De Arnhemse bestuurscultuur in meervoud
  Paul Frissen, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Bram van Vulpen, Ilsa de Jong

- **Thuis en zitten**
  Eigenheid in het thuiszittersbeleid
  Martin Schulz, Daphne Bressers, Mark van Twist, Martijn van der Steen

- **Strategie (z)onder spanning**
  Anders werken aan bereikbaarheid
  Martijn van der Steen, Ilsa de Jong, Mark van Twist

- **Politieke fragmentatie**
  Balanceren tussen effectiviteit, legitimiteit en representativiteit
  Martin Schulz, Paul Frissen

2016

- **De som en de delen**
  In gesprek over systeemverantwoordelijkheid
  Martijn van der Steen, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Mark van Twist

- **Systematisch maatwerk**
  Green Deals als vorm van strategische netwerksturing
  Martin Schulz, Jorren Scherpenisse, Martijn van der Steen, Mark van Twist

- **Bewegende verhoudingen**
  Een discoursanalyse van overheidssturing in het MBO-veld
  Nancy Chin-A-Fat, Martijn van der Steen, Ilsa de Jong

- **Tijd, toezicht en techniek**
  Temporele uitdagingen van digitalisering voor de NVWA
  Jorren Scherpenisse, Jorgen Schram, Mark van Twist

- **Speltechnieken in beleid**
  Een verkenning van gamification in de woningmarkt
  Ilsa de Jong, Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Jorgen Schram, Bastiaan Staffhorst

- **Beweging brengen in de bouw**
  Stroomversnelling als innovatiemethode
  Jorren Scherpenisse, Ilsa de Jong, Mark van Twist

- **Zien, lezen, helpen**
  Over het bereiken van jongeren buiten beeld
  Daphne Bressers, Paul Frissen, Martijn van der Steen

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) verzorgt sinds 1989 hoogwaardig postacademische opleidingen. In dat jaar besloten de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam tot de oprichting van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Sinds juli 1995 participeren behalve de Universiteit Leiden en de Erasmus Universiteit Rotterdam ook de Universiteit Utrecht, de Universiteit van Amsterdam, de Technische Universiteit Delft, de Universiteit van Tilburg en de Vrije Universiteit Amsterdam in de NSOB. Vanaf haar aanvang streeft de NSOB ernaar om met geavanceerde en uitdagende opleidingen voor het topsegment van het management in openbaar bestuur en publieke sector bij te dragen aan een hoogwaardig openbaar bestuur. De opleidingen van de NSOB onderscheiden zich door geavanceerde didactische concepten, een excellent docentenkorps van topwetenschappers en vooraanstaande professionals uit de praktijk en intensieve en kleinschalige onderwijsvormen. De opleidingen bieden een mix van cognitieve verdieping, theoretische en professionele reflectie, oefening in professionele en persoonlijke competenties, toepassing van kennis en inzichten in complexe advies- en onderzoeksopdrachten.
De opleidingen zoeken de grenzen van weten en kunnen op en dagen de deelnemers uit hetzelfde te doen.
De NSOB is sinds 2006 niet alleen een hoogwaardig opleidingsinstituut voor de publieke sector, maar tevens een ***denktank***. In die functie wil de NSOB bijdragen aan kennisontwikkeling voor en over openbaar bestuur en publieke sector. Het gaat daarbij om strategische vragen over beleidsinhoud en sturingsrelaties, over verschuivende verhoudingen tussen private, publieke en politieke domeinen en over de vormgeving en instrumentering van veranderingen in die domeinen. De NSOB werkt aan vragen die worden aangereikt door opdrachtgevers uit openbaar bestuur en publieke sector, maar ook aan vragen die voortkomen uit autonome wetenschappelijke en professionele reflectie. De NSOB biedt ruimte en inspiratie voor gasten uit de praktijk en de wetenschap, tijdens en na hun loopbaan. De NSOB organiseert publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.

NSOB

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

Lange Voorhout 17

2514 EB Den Haag

(070) 302 49 10

www.nsob.nl

info@nsob.nl