

evaluatierapport

KAAG & BRAASSEM

DE SAMENWERKINGSAGENDA '18-'22:
WAT MAAKTE MEEDOEN MOGELIJK?

www.raadsakkoord.nl

mr. Lianne van Kalken
Erasmus Universiteit Rotterdam
maart 2022

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Inleiding	3
Bevindingen	7
2.1 <i>Wat vooraf ging: de aanloop naar de Samenwerkingsagenda</i>	7
2.2 <i>De bedoeling van de Samenwerkingsagenda</i>	11
2.3 <i>De Samenwerkingsagenda in de praktijk</i>	13
Conclusie en Aanbevelingen	28
Geraadpleegde bronnen	36
Geraadpleegde documenten	39
Lijst van geïnterviewden	41

Samenvatting

Raadsbrede samenwerking gebeurt in Kaag en Braassem al gedurende twee raadsperiodes. In de gemeente wordt dat de *'Samenwerkingsagenda Maak meedoen mogelijk'* genoemd. De Samenwerkingsagenda is het centrale document, maar het staat ook voor een intentie om op een andere manier samen te werken, binnen de raad en tussen de gemeente en de gemeenschap.

De kern van de Samenwerkingsagenda is dat niet alleen coalitiepartijen aan het programma voor de komende jaren werken, maar dat alle fracties in de gemeenteraad betrokken zijn. Ook de wethouders kunnen van alle partijen afkomstig zijn. In de periode 2014-2018 werden alleen de punten opgenomen in de Samenwerkingsagenda waarover men hen eens was, in 2018-2022 stonden hierin ook de punten waarover men het nog niet eens was geworden: een lijst onderwerpen waarover de komende jaren het debat gevoerd zou moeten worden. Dit zijn de zogenoemde *'witte en paarse blokken'*.

Ook werkte de gemeenteraad in de afgelopen periode met een nieuw vergadermodel, waarbij Context & Kaders en Visie & Advies geïntroduceerd werden. Daarnaast waren er voor veel onderwerpen intensieve consultaties van burgers en de gemeenschap. Zo is er de afgelopen periodes langs allerlei lijnen geprobeerd om op een andere manier samen te werken.

In het onderzoek valt op dat de cultuur in Kaag en Braassem over het algemeen constructief en prettig is. Het gevoel heerst bij alle betrokkenen dat alle partijen inbreng kunnen hebben en dat er voor iedereen ruimte is. Raadsleden brengen in wat ze vinden, niet wat de 'coalitie' of 'oppositie' van hen vraagt. In dat opzicht is de geest van het raadsbreed werken echt opgepakt in de gehele raad. Meedoen is in Kaag en Braassem écht mogelijk geworden. Dit rapport brengt naar voren wat bij dat samenwerken en meedoen goed gaat en wat mogelijke verbeterpunten voor de komende periode kunnen zijn.

1. Inleiding

“De verschillen hebben we in de paarse blokken opgenomen. De overeenkomsten in de witte.” De student-assistenten die de interviews uitwerken kijken meermaals verbaasd op bij deze tekst. Waar gaat dit over? Wat zijn toch die witte en paarse blokken, die in elk interview dat ze uitwerken voorbij komen? Waar in de studieboeken staats- en bestuursrecht staan die precies vermeld?

De blik van buiten: witte delen en paarse blokken

Soms zijn dingen zo vanzelfsprekend dat ze binnenshuis amper meer opvallen. Maar wie van buiten naar binnen kijkt, kan zich verbazen over wat er binnen gebeurt. Bijvoorbeeld over witte en paarse blokken in de tekst van de samenwerkingsagenda en hoe die de gemeenteraadsleden hielpen om gaandeweg de raadsperiode met elkaar de belangrijke opgaven voor de gemeente in beeld te houden. Het zijn vanzelfsprekendheden voor wie er middenin werkt, maar opvallende bevindingen voor wie van buiten bestudeert. Om de belangrijkste opbrengsten *binnen* te kunnen waarderen is soms een blik van *buiten* nodig.

Dit rapport biedt zo'n blik van buiten. Als onderzoeker en promovenda bij de sectie Staats- en Bestuursrecht van de Erasmus Universiteit Rotterdam ben ik gevraagd om als buitenstaander een evaluatief onderzoek over het werken met de samenwerkingsagenda in de gemeente Kaag en Braassem te verrichten. Het doel van het onderzoek was om de ervaringen en indrukken van het werken met de samenwerkingsagenda te verzamelen en om daaruit lessen te trekken voor de komende raadsperiode. Het onderzoek doet geen uitspraken of raadsbrede samenwerking goed is of niet, of dat het in Kaag en Braassem anders of beter had gemoeten. Het idee is om de lessen op te halen, door met de blik van buiten te kijken naar wat de betrokkenen in Kaag en Braassem hebben gedaan, wat daarin opvalt en wat daarvan te leren is. Deels op basis van wat de betrokkenen in Kaag en Braassem daarover zelf vertellen en deels op basis van mijn onderzoeksactiviteiten bij raadsbrede samenwerkingen elders in het land, in het kader van het proefschrift waaraan ik werk.

Een traditie van raadsbrede samenwerking in Kaag en Braassem

Het werken met een raadsbreed programma is in de gemeente Kaag en Braassem niet nieuw. Er wordt al twee bestuursperiodes mee gewerkt. In de gemeente wordt dat de *Samenwerkingsagenda* genoemd. In de Samenwerkingsagenda werken niet alleen coalitiepartijen aan het programma voor de komende jaren, maar zijn alle fracties in de gemeenteraad betrokken. Dat gebeurde voor het eerste in 2014, met een Samenwerkingsagenda die toen vooral bestond uit zaken waarvan de gehele raad vond dat die de komende bestuursperiode op de agenda moesten staan. In 2018 werd die werkwijze uitgebouwd en stelde de gemeenteraad een samenwerkingsagenda op waarin zowel de overeenkomsten als de twistpunten werden opgenomen. De Samenwerkingsovereenkomst bevatte witte blokken met de teksten waarover men het eens was, en paarse blokken met de problemen waarvan de raad gedurende de bestuursperiode met elkaar het debat zal aangaan over hoe die oplossing er dan precies uit moet zien. Zo werden de witte en paarse blokken geboren. Het deel waarover men het eens is in 'witte delen', het deel waarvoor de oplossing nog gevonden moet worden in 'paarse blokken'. Dat zijn de kleuren van, niet geheel toevallig, het logo van de gemeente Kaag en Braassem.

De samenwerking gaat verder dan alleen het inhoudelijke programma. Na het bespreken van het akkoord met alle partijen, hebben de partijen ook invulling gegeven aan 'de poppetjes' die de Samenwerkingsagenda als College van B&W verder zullen gaan uitvoeren. Voor de vorming van het college is raadsbreed een procedure gestart om tot een bestuur te komen. Dat leidde er in 2018 toe dat van de vijf partijen uit de gemeenteraad vier partijen een wethouder leverden (PRO, Samen voor Kaag en Braassem, D66 en de VVD). Het CDA koos er in de huidige bestuursperiode voor om geen wethouder te leveren.

Daarnaast werd ook een nieuw vergadermodel geïntroduceerd. De gemeente Kaag en Braassem werkt niet meer vanuit het BOB-model, maar met een zelf ontwikkeld model, genaamd 'Context & Kaders' (C&K) en 'Visie & Advies' (V&A). Bij de C&K avonden wordt door het college de context van het probleem geïntroduceerd aan de raad. Raadsleden kunnen aangeven wat hun visie is op de kwestie en vervolgens gaan het college en de ambtelijke organisatie daarmee aan de slag.

Zo wordt de visie van de gemeenteraad meegenomen in het opstellen van de raadsvoorstellen, die vervolgens in de V&A worden besproken en voorgelegd. Met dit model probeert de gemeente de raad in een leidende positie te brengen bij het bestuur van de stad.

Hoewel er dus inmiddels al sinds 2014 in Kaag en Braassem met raadsbrede samenwerking wordt gewerkt, en er dus een zekere traditie en vanzelfsprekendheid met het principe van raadsbrede samenwerking is opgebouwd, is het werken op deze manier relatief nieuw in het lokaal bestuur. Het wordt weliswaar ook elders steeds vaker toegepast, maar het wijkt af van wat als 'normaal' wordt gezien. En het is ook vaak raadsleden in Kaag en Braassem een andere manier van werken is dan in ieder geval een aantal leden gewend is. Het is daarom interessant om ook te bezien hoe de cultuur van samenwerken en de politieke cultuur zich in Kaag en Braassem hebben ontwikkeld en wat de rol en invloed van deze cultuur op de manier van werken is.

Opzet van het onderzoek en het rapport

Met dit evaluatierapport probeer ik een inzicht te geven in de ervaringen van de gemeente Kaag en Braassem met de Samenwerkingsagenda. Wat is de achtergrond om te komen tot een raadsbreed akkoord? Welke problemen probeerde men met de Samenwerkingsagenda op te lossen, en hoe is de Samenwerkingsagenda tot stand gekomen? Tegen welke problemen liep men aan in de praktijk, en hoe werkte daarbij het vergadermodel dat gehanteerd werd? Wat zijn de effecten van het werken met de Samenwerkingsagenda en welke lessen zijn daaruit te trekken?

De nieuwe raad kan hopelijk met dit onderzoek ook voor de volgende raadsperiode een goede en geïnformeerde afweging maken over de manier waarop men in de nieuwe bestuursperiode 2022-2026 wil werken. Opnieuw met een raadsbreed akkoord (Samenwerkingsagenda) en zo ja, op welke manier en in welke vorm dan?

Maar ook, wat is er op basis van de ervaringen uit de voorgaande periode(n) te leren over welke voorwaarden en organisatievormen kunnen helpen bij het succesvol raadsbreed samenwerken. Het rapport hoopt dus een bijdrage te leveren aan de gedachtevorming voor de komende periode, zowel op het niveau van de meer fundamentele afweging of men doorgaat met raadsbrede samenwerking, maar ook op de praktische kant daarvan.

Voor het onderzoek heb ik 19 betrokkenen van de Samenwerkingsagenda geïnterviewd. Daarnaast heb ik documenten geanalyseerd en heb ik een media-analyse uitgevoerd. Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft de bevindingen van mijn onderzoek weer. In §2.1 beschrijf ik de aanloop van de samenwerkingsagenda: wat ging er aan vooraf om tot een samenwerkingsagenda te komen? In §2.2 geef ik de bedoeling van het werken met de samenwerkingsagenda aan. Welke problemen trachtte men met een raadsbrede samenwerking op te lossen. In §2.3 beschrijf ik beelden uit de praktijk over de totstandkoming van de samenwerkingsagenda, het werken met de samenwerkingsagenda, de wethoudersaanstelling, het vergadermodel, de spelregels en de verhouding met de ambtenaren. In hoofdstuk 3 van dit evaluatierapport formuleer ik mijn conclusie en aanbevelingen, waarbij ik in ga op wat goed gaat in Kaag en Braassem en wat nog beter kan.

2. Bevindingen

2.1 *Wat vooraf ging: de aanloop naar de Samenwerkingsagenda*

Het verhaal van de raadsbrede samenwerking in Kaag en Braassem begint al een tijd voor de verkiezingen van 2014. Als in de aanloop naar de verkiezingen partijen hun kandidatenlijsten en programma's moeten opstellen, verandert er iets in de hoofden van een aantal mensen in de gemeente Kaag en Braassem. Ze stellen vast dat in de afgelopen decennia een verschuiving in de gemeentepolitiek gaande is. Grote landelijke politieke partijen trekken steeds minder stemmen en weten hun electoraat moeilijk vast te houden. Sinds de eeuwwisseling worden lokale partijen bovendien steeds groter.

Een andere zorgelijke trend in deze periode is ook dat de opkomstcijfers bij lokale verkiezingen steeds lager worden. Daarnaast is steeds minder interesse onder de lokale bevolking om actief te worden in de lokale politiek (Julien van Ostaijen 2021, Commissie toekomstgericht Lokaal Bestuur). Burgers zijn steeds minder enthousiast om op de traditionele manier politiek actief te zijn. Die trend valt echter wel samen met een andere observatie, namelijk dat mensen wel degelijk onverminderd enthousiast zijn om op andere manieren mee te denken en mee te beslissen over onderwerpen van gemeentelijk beleid (VNG Denktank). Dat laatste vormt, zo geven veel geïnterviewden later aan, de basis en het startpunt van het raadsbreed werken in Kaag en Braassem.

De gemeente Kaag & Braassem, een gemeente met 11 kernen in de provincie Zuid-Holland met bijna 28.000 inwoners, heeft een gemeenteraad bestaande uit 5 partijen: PRO Kaag & Braassem, Samen voor Kaag en Braassem, CDA, D66 en VVD. In de periode voor 2014 kent de gemeente een lange geschiedenis van meerderheidscolleges. Zoals in de meeste andere gemeenten ontwikkelt zich ook hier een oppositie-coalitie cultuur. Partijen die 'erin zitten' hebben het vier jaar samen voor het zeggen en houden elkaar vast, partijen die 'er buiten staan' kunnen vanuit de oppositie niet veel an-

ders doen dan vanaf de zijlijn hun frustraties over het beleid uiten. Wie in de coalitie zit doet mee, wie in de oppositie verkeert staat er buiten. Dat is meer dan een formele positie. Deze gefixeerde verhoudingen vertalen zich ook in het gedrag van de raadsfracties, raadsleden en wethouders. Partijen graven zich in, houden gelederen gesloten en gaan niet op elkaars voorstellen in. Hoewel ze elkaar op heel veel punten op de inhoud vinden zijn raadsbrede overeenstemming en gezamenlijke uitgangspunten schaars. Partijen hebben er weinig mee te winnen. Zo verdiept de groef van oppositie en coalitie zich en komen partijen die op inhoud vaak dicht bij elkaar staan toch tegenover en ver uit elkaar te staan. Hoewel in de gemeente Kaag en Braassem er over het algemeen een constructieve cultuur is waar te nemen, merken raadsleden dat ondanks goede bedoelingen ze toch vaker tegenover elkaar komen te staan, omdat het coalitie en oppositie *frame* dat in de hand werkt. Dat voelt voor de betreffende raadsleden onprettig en onnodig, en de lokale gemeenschap kijkt soms meewarig naar het 'getouwtrek' in de raad.

In de aanloop naar de verkiezingen neemt een toenmalig wethouder van de PvdA de stap om het anders te doen. Het is de periode waarin de rijksoverheid de decentralisaties heeft aangekondigd en gemeenten - op hun eigen initiatief - zich steeds meer als *eerste overheid* naar voren bewegen. Ze krijgen zodoende steeds meer taken en er valt ook voor gemeenteraden meer te kiezen, zo is althans de verwachting. De belangen voor de inwoners worden groter en de verantwoordelijkheid van het lokaal bestuur neemt toe. Er staat iets op het spel dus.

En de voortekenen zijn volgens de bestuurder in kwestie niet goed. Hij voorziet dat gemeenten zullen moeten bezuinigen om de nieuwe taken goed te kunnen vervullen, ook omdat de rijksoverheid de taken met een flinke korting op het budget overhevelt. Gemeenten zullen dus "creatief" moeten zijn, wat neerkomt op bezuinigingen op voor burgers cruciale taken. Zorg voor kwetsbare mensen, mensen met dementie, licht verstandelijke beperkten of mensen met afstand tot de arbeidsmarkt: kostbare, zware en stevige casuïstiek. Dit zou zomaar kunnen betekenen dat gemeenten moeten snijden in bijvoorbeeld de bibliotheek, het zwembad, het sluiten van dorpshuizen, het zwembad dat dicht moet en het verhogen van de gemeentelijke belastingen.

Dat alles zou zomaar kunnen leiden tot verwijdering in plaats van meer betrokkenheid bij de lokale politiek. Zeker in nabije gemeenschappen, waar politiek en samenleving dicht bij elkaar staan, staat er veel op het spel. Hij voorziet steeds meer afstand tussen politiek en gemeenschap, terwijl juist het idee van de decentralisaties was om de gemeenschap zelf in staat te stellen om de maatschappelijke vragen gezamenlijk te beantwoorden.

Die zorgen komen samen als in de aanloop naar 2014 de PvdA de kandidatenlijst wil samenstellen. De partij heeft, net als veel andere partijen van dat moment, veel moeite om goede mensen voor de lijst te krijgen. Veel mensen zijn weliswaar maatschappelijk actief, maar willen niet politiek actief zijn. Niet in een politieke partij althans, en al helemaal niet in de gemeenteraad. Ze herkennen zich niet in het bestuur. Ze associëren het met gedoe en politieke spelletjes, los van de maatschappelijke problemen. Actief worden ze elders, de politiek laten ze voor wat het is. Ze stemmen wel, maar willen niet verkiesbaar zijn. Niet omdat ze geen interesse hebben, maar omdat ze de politiek niet meer zien als werkend kanaal voor hun energie om problemen aan te pakken. Zo staat het lidmaatschap en de activiteit in lokale partijen in schril contrast met de grote betrokkenheid van de bewoners in de dorpen. Daar barst het van mensen die verstand hebben van volkshuisvesting, gezondheidszorg, jeugdhulp of van onderwijs of veiligheid. Ze hebben banen, opleidingen en carrières in alle sectoren waar het in het gemeentehuis over gaat. Deze constructieve krachten uit de samenleving nemen niet of nauwelijks deel aan de gemeentepolitiek en die zouden, als het aan de wethouder ligt, snel weer gemobiliseerd moeten worden.

Hij besluit daarom om niet zozeer de traditionele ledenlijst te reanimeren, maar om het anders te doen. Eerst een stap terug, om te zien wat er speelt: voor welk probleem zoeken we een oplossing? Zo wordt er gesproken met 100 betrokken inwoners uit de gemeenschap, verdeeld over de elf dorpen van Kaag en Braassem. De voorzitter van de voetbalclub, de dorpsraad, mensen die het jaarlijkse dorpsfeest organiseren. Mensen die de handen uit de mouwen steken en een constructieve bijdrage leveren aan de lokale samenleving. Betrokkenheid blijkt in ieder geval niet het probleem. De rode draad in al die gesprekken blijkt dat mensen wél actief willen zijn rond maatschappelijke vraagstukken, maar niet met een partijpolitieke sticker wil debatteren in het gemeentehuis. Ze hebben geen zin om drie avonden in de week te

vergaderen, pakken papier met moeilijke taal door te worstelen. Ze zien, kortom, de gemeentepolitiek niet als mechanisme om problemen op te lossen, maar als belemmering om met die problemen aan de slag te gaan. Ze willen wel wat doen, maar *niet* in de gemeentepolitiek.

Er komt ook nog een tweede klacht op tafel. Mensen in de gemeenschap vinden het vreemd dat partijen die het ene moment campagne voeren met een aantal heel heldere en goed doordachte punten, in de formatie van een coalitieakkoord een groot aantal van die punten zomaar weer inleveren. Het ene moment zijn ze enthousiast voor windmolens en betaalbare huurwoningen, maar vervolgens laten ze die punten in de onderhandelingen omwille van het compromis vallen. Geen windmolens en huizen in het middensegment. Mensen begrijpen dat compromissen zo werken, dat het zo "moet", maar het roept een raar beeld op van politiek en politici: wat is hun woord waard? In de campagne beloven ze het één, maar vervolgens doen ze het andere. Ook hier geldt dat het probleem niet zozeer lijkt te zijn dat lokale politici niet te vertrouwen zijn, maar dat het systeem waarin ze werken hen richting compromissen en *dus* gebroken beloften duwt.

Aan het einde van de gespreksronde is de conclusie zodoende bemoedigend en teleurstellend tegelijk. De afkeer van de lokale politiek is pijnlijk, maar de betrokkenheid en bereidheid om voor de lokale gemeenschap actief te worden is heel groot. En de problemen lijken erg te maken te hebben met het systeem, niet met de mensen die er invulling aan geven. De initiatiefnemers hakken een knoop door. Ze beginnen een nieuwe partij, maar met een bijzondere - in de zin van afwijkende - opzet. Ze willen niet een nieuwe partij in hetzelfde systeem, maar het systeem veranderen. Ze stellen geen eigen programma op, maar doen de belofte om na verkiezingen de deuren van het gemeentehuis open te zetten, het systeem toegankelijker te maken voor mensen uit de gemeenschap die willen bijdragen en te zoeken naar manieren om *alle* politieke partijen te betrekken. Zo was de politieke partij *PRO Kaag en Braassem* was geboren.

Bij de verkiezingen van 2014 wordt PRO meteen de grootste. De partij mag gaan formeren en het ligt voor de hand om daarbij terug te vallen in het bekende spel: de tweede en derde partij uitnodigen om samen een coalitie-akkoord op te stellen. Maar

dat was niet de bedoeling. PRO kiest er voor om het anders te doen en voor een *raadsbreed akkoord* te gaan. PRO wil langs de lijn van de inhoud afspraken maken, met alle fracties in de gemeenteraad: een *gezamenlijke agenda* van alle partijen in de raad, met afspraken over datgene dat alle partijen willen. Dat klinkt vreemd, maar wanneer de verkiezingsprogramma's naast elkaar worden gelegd blijken ze erg op elkaar te lijken. Partijen zijn het over 80% van de opgaven en oplossingen eens. Die gezamenlijke uitgangspunten worden in de eerste Samenwerkingsagenda vastgelegd en een door de raad aangesteld college gaat zorgdragen voor de uitvoering.

De werkwijze bevat goed en ook na de verkiezingen van 2018 werkt de gemeenteraad op deze manier verder. Dit keer gaat men een stap verder, door niet alleen de overeenkomsten te benoemen, maar ook de 20% verschillen in de verkiezingsprogramma's van de partijen op een rijtje te zetten. In witte tekst neemt met in de nieuwe Samenwerkingsagenda op waar men het over eens is, in paarse blokken staan de onderdelen waarover verschil bestaat en waarvoor de gemeenteraad gaandeweg de periode oplossingen zal moeten vinden. Ook nu wordt het College breed vanuit de raad aangesteld. Op één partij na doen alle raadsfracties mee, door in het College een wethouder te leveren.

2.2 *De bedoeling van de Samenwerkingsagenda*

De Samenwerkingsagenda was bedoeld als middel om een aantal doelen op verschillende niveaus te bereiken.

Allereerst zijn er in de Samenwerkingsagenda natuurlijk een reeks *beleidsmatige doelen en uitgangspunten* genoemd. Denk hierbij aan maatschappelijke opgaven die moeten worden aangepakt en aan andere concrete thema's. De Samenwerkingsagenda is een politiek document, waarin de volksvertegenwoordiging van Kaag en Braassem formuleert wat er de komende raadsperiode bereikt moet worden. De Samenwerkingsagenda is een middel om deze door de politiek bekrachtigde beleidsdoelen voor de lokale gemeenschap te realiseren.

Een tweede soort doelstelling was het vergroten van de rol van inwoners bij het politieke proces. Deels door inwoners door middel van participatie in beleidsprocessen

meer input te geven, maar ook door in een vroege fase van de agendering een bij het opstellen van de agenda al intensief met burgers gesprekken te voeren. Zo kunnen inwoners dus meer invloed uitoefenen op de agenda van de raad en het daaruit voortvloeiende werkprogramma van het College. Dit was een belangrijke doelstelling, ook omdat de dieper liggende bedoeling van de Samenwerkingsagenda was om de burgers meer eigenaarschap te geven over het lokaal bestuur.

Een derde doelstelling was om de uitstraling van de lokale politiek te verbeteren, door de gemeenschappelijkheid meer te benadrukken en door te werken met wisselende meerderheden. Hierdoor kunnen partijen zich meer profileren op de zaken waar ze voor zijn en ontstaat minder het beeld van gemeentelijke politiek waarin geen herkenbare standpunten van partijen meer zijn terug te zien.

De Samenwerkingsagenda was dus al met al een poging om tot brede bestuurlijke vernieuwing te komen: niet alleen binnen de gemeenteraad en de verhouding met het college, maar vooral ook in de relatie van de lokale gemeenschap en de lokale politiek. Daarnaast is de Samenwerkingsagenda ook 'gewoon' een agenda met maatschappelijke vraagstukken die zullen worden aangepakt en beloftes over de manier waarop dat zal gaan gebeuren. Bij het evalueren van de effectiviteit van het werken met de Samenwerkingsagenda is het belangrijk om op elk van die verschillende niveaus te kijken: *niet alleen zijn de beleidsdoelen gerealiseerd, maar ook heeft de beoogde bestuurlijke vernieuwing plaatsgevonden?*

Figuur 1.



2.3 De Samenwerkingsagenda in de praktijk

Het opstellen van de Samenwerkingsagenda

Na de verkiezingen kozen de partijen ervoor om de verkiezingsprogramma's naast elkaar te leggen en twee soorten overzicht te maken. Over welke delen zijn we het eens en op welke punten denken we verschillend? Waar kunnen we elkaar vinden en waar zitten de verschillen? Dat overzicht vormde de basis voor het gesprek tussen de partijen in de verkenning.

Vervolgens spraken in de verkenningronde alle vijf partijen met elkaar om te bezien of dit document inderdaad omvat wat de partijen voor ogen hadden. Van hieruit werd het document opgesteld met de hiervoor meermaals al benoemde 'witte tekst'. Hierna zijn voor de onderwerpen waarover niet iedereen het eens was debatavonden georganiseerd. Op basis van de gesprekken van die avonden zijn de zogeheten 'paarse blokken' opgesteld. Hierin zijn de weliswaar gedeelde problemen beschreven, met daarbij de vermelding en het commitment om de komende raadsperiode samen oplossingen te formuleren. Deze paarse blokken vormen samen een belangrijk deel van de agenda voor de besprekingen in de raadszaal voor de komende vier jaar.

Geïnterviewden geven aan dat hier een aantal belangrijke stappen zijn gezet. Allereerst voelde het voor betrokkenen goed dat alle raadsfracties mee konden doen en hun inbreng konden leveren. De Samenwerkingsagenda voelt daarmee niet als een zouteloos gemiddelde, maar als een agenda waarin gedeelde punten van alle betrokkenen terugkomen. De agenda is *raadsbreed*, maar toch *scherp*. Overeenstemming hoeft niet ten koste van scherp te gaan, zo laat Kaag en Braassem zien, hoewel dat extern soms wel het beeld is van raadsakkoorden.

Ook belangrijk vinden geïnterviewden dat in deze periode nadrukkelijk het gesprek met inwoners is gezocht. Inwoners vinden het belangrijk dat het lokaal bestuur als van hen voelt en ze vinden het prettig dat ze daar in de fase van agendavorming deel van uit konden maken. Aan de voorkant meedenken en meepraten wordt gewaardeerd.

Een aantal geïnterviewden geeft wel aan dat hoewel er bij het opstellen van de agenda ruimte was voor alle fracties om mee te doen dat niet betekent dat *alle raadsleden* mee konden doen. De agenda is gezamenlijk opgesteld, maar dat is niet hetzelfde als dat alle raadsleden zelf mee hebben gedaan in dat proces. Een deel van de raadsleden kreeg uiteindelijk een min of meer afgeronde Samenwerkingsagenda te zien, zonder daar zelf intensief over te hebben meegedacht. Dat roept de vraag op hoe breed betrokkenheid moet zijn. Is betrokkenheid van *alle fracties* voldoende, of gaat het om betrokkenheid van *alle individuele raadsleden*. Het bijpraten van de verschillende raadsleden in de fractie is niet hetzelfde als alle raadsleden laten participeren in het proces. Eigenaarschap van heel de raad wordt als belang gezien door een aantal geïnterviewden. Er is voor beide aanpakken iets te zeggen. Het is één van de vragen die voor de volgende ronde te beantwoorden is: hoe breed moet de participatie zijn en in welke delen van het proces?

Kracht:

- Betrokkenheid raadsfracties: een brede, met alle fracties opgestelde agenda
- Inhoudelijk scherp: zowel over waarover men het eens is, als waarover niet
- Maatschappelijk ingebed: gesprek met inwoners gevoerd, betrokkenheid bij het lokaal bestuur vergroot

Kwestie:

- Draag zorg voor eigenaarschap: raadsfracties betrekken, of alle individuele raadsleden laten meedoen?
- Ook dit keer weer inwonerbetrokkenheid?

Aanstelling en invloed van de wethouders

Toen voor de eerste keer met de samenwerkingsagenda werd gewerkt in de raadsperiode 2014-2018 werden er vier wethouders aangesteld (PRO, CDA, VVD en SvKB). Toen in 2016 een wethouder van Samen voor Kaag en Braassem vanwege gezondheidsredenen opstapte, werd een nieuwe wethouder raadsbreed aangesteld, afkomstig uit de fractie van D66.

In de periode van 2018-2022 werd opnieuw een College van vier wethouders aangesteld. De formatie van het College bedraagt 3,5 fte. Toch verliep de aanstelling dit keer anders. Er was het nodige oud zeer voor de SvKB-fractie. Dit keer wilden de twee grootste partijen in ieder geval een wethouder leveren. Zij 'claimden' die positie dus. In de praktijk hadden ze die positie waarschijnlijk sowieso wel gekregen, maar het doorkruiste enigszins de sfeer van raadsbrede aanstelling van wethouders, ze meldt een deel van de geïnterviewden. Dat ze allebei een wethouder kregen vinden weinig mensen vreemd, de manier waarop dat gebeurde wel.

Over de claim op een wethouderspost van de twee grootste partijen zijn geïnterviewden dus gemengd in hun beeld. Ze vinden het op zichzelf vanzelfsprekend dat grote partijen een wethouder willen leveren. Zeker de grootste partij zou daar aanspraak op mogen maken. Het is meer het principe dat dwars zit: 'de macht van het getal' zou niet moeten tellen. Het was ook niet nodig geweest, denken de meesten. Ook zonder claim hadden de andere fracties deze twee partijen wethoudersposten gegund. Dan was het resultaat hetzelfde geweest, maar het proces heel anders: gunnen in plaats van claimen. Geïnterviewden benoemen dat als een aandachtspunt voor de volgende periode.

Verder geven geïnterviewden aan dat het aanstellen van wethouders grotendeels in de geest van het raadsbreed samenwerken verliep. Hoewel enkele partijen dus een wethouder claimden werd aan de andere kant geen enkele partij uitgesloten van een dergelijke aanspraak. In dat opzicht was het College *open voor allen*. Alle kandidaten werden overwogen en op kwaliteit beoordeeld, niet op partij-afkomst. Zo werd ook gekeken naar de verdeling van portefeuilles: geen kwartet-spel tussen partijen die op basis van politiek profiel en uitruil portefeuilles samenstellen, maar een op ervaring, expertise en competentie gebaseerde toedeling van onderwerpen aan de betreffende personen. Op dat proces wordt door geïnterviewden overwogen positief teruggekeken. Het past in de geest van het raadsbreed werken en heeft naar het gevoel van de betrokkenen gezorgd voor de juiste mensen op de juiste plaats, met de juiste onderwerpen in portefeuille. Wel stelt men de vraag of het echt over de inhoud ging, of dat al vrij snel de discussie over 'de Poppetjes' gevoerd werd. Ook dat is een aandachtspunt voor de volgende periode.

Ingewikkeld vinden de geïnterviewden wel dat één partij geen wethouder levert. Gezien de omvang van het college is daar niet zoveel op aan te merken en dat is ook niet het probleem. Maar het proces is wel ingewikkeld en lastig met het principe van raadsbreed werken te verenigen. Het CDA levert geen wethouder en dat is een bewuste keuze van die partij. Daarom vragen sommige geïnterviewden zich soms af of het CDA nu wel of niet meedoet in het raadsbreed werken? Is er niet toch, bedoeld of onbedoeld, een soort oppositie ontstaan zo?

Dat gaat niet alleen om de aanstelling van de wethouders. Ook in het dagelijks werken treedt deze kwestie volgens een deel van de geïnterviewden ook op. Omdat vier van de vijf partijen een wethouder hebben, alleen het CDA niet, bemoeilijkt dat soms de discussies. Andere partijen hebben allemaal een directe lijn naar het College, het CDA heeft dat niet. Hier is aan de voorkant wel over nagedacht en er is ook een oplossing voor bedacht. De burgemeester en wethouders kunnen in de fractie van het CDA aanschuiven om vragen te stellen of dingen te bespreken. Andersom staat die weg ook open. Dat is op papier goed geregeld, maar in de praktijk blijkt het soms moeilijk vol te houden. Er is toch sprake van wat oud zeer en spanning, zo meent een deel van de geïnterviewden. Dit valt extra op, omdat respondenten verder juist vinden dat de sfeer in de raad erg goed is en de samenwerking met het College goed verloopt. Zij benoemen de gemeenteraad van Kaag en Braassem als een relatief jonge raad, met relatief veel doorstroming en een positieve en constructieve sfeer.

Betrokkenen maken zich wat zorgen over het dualisme in de raad. Doordat vier van de vijf partijen een wethouder leveren bestaat soms het gevoel dat er weinig dualisme tot stand komt. Onder de noemer 'het moet wel gezellig blijven' verdwijnt soms de scherpte uit de verhouding tussen raad en college. Een aantal respondenten meent dat de behoefte aan consensus soms wat doorschiet. Veel raadsleden geven aan dat het wel wat meer mag schuren. Immers: *"Zonder wrijving geen glans, en zonder strijd geen overwinning"*. Niet elk debat of elke kritische vraag is meteen een breuk met de geest van samenwerking. Integendeel, juist in een goede samenwerkingsrelatie moet het ook mogelijk zijn om elkaar kritisch te bevragen, zo meent een belangrijk deel van de respondenten. Voor de volgende periode is het volgens hen de uitdaging om weer wat meer de spanning en het schuren op te zoeken.

Raadsleden willen weer wat meer de ruimte zoeken om het met elkaar oneens te zijn en daar het debat over te voeren. Het vermoeden is dat het raadsbreed werken daar sterker van wordt, in plaats van zwakker.

Kracht:

- Raadsbrede aanstelling van wethouders: wethouders werken in opdracht van de gehele raad, niet namens één fractie
- Kiezen voor competentie: bij de keuze van wethouders en de verdeling van portefeuilles is er gekozen voor kwaliteit, expertise en competentie, niet voor partijpolitieke argumenten.
- Samenwerking verloopt goed: over het geheel genomen is de samenwerking tussen College en raad goed. Er wordt gewerkt vanuit de geest van het raadsbreed werken, zo goed en zo kwaad als het gaat.

Kwestie:

- Niet alle partijen kunnen meedoen: hoe toch de geest van raadsbrede aanstelling behouden, als niet iedereen mee *kan* doen?
- Hoe breed is raadsbreed: wat te doen als één of meer partijen niet mee *willen* doen?
- Scherpere opzoeken: het debat mag volgens sommigen wel wat scherper. Schuren mag, ook binnen een op samenwerking gericht model.
- Claimen of gunnen: het is op zich logisch dat grote partijen graag een wethouder leveren. Maar claimen verhoudt zich moeizaam tot raadsbreed werken. Liever gunnen dan claimen.

Werken met de Samenwerkingsagenda

In de gesprekken geeft veruit de meeste respondenten aan dat sinds het werken met de samenwerkingsagenda er niet meer het gevoel van een echte strakke scheiding tussen coalitie en oppositie bestaat. Dat was in Kaag en Braassem nooit heel strak, maar toch geven geïnterviewden die het hebben meegemaakt wel aan dat er voor 2014 toch strakkere lijnen waren tussen coalitie en oppositie. Toen was het toch vooral de toon van het blok (oppositie of coalitie), nu heerst het gevoel dat alle partijen

inbreng kunnen hebben en dat er voor iedereen ruimte is. Raadsleden brengen in wat ze vinden, niet wat de 'coalitie' of 'oppositie' van hen vraagt. In dat opzicht is de geest van het raadsbreed werken echt opgepakt in de gehele raad.

Betrokkenen geven ook aan dat er écht ruimte is om met wisselende meerderheden te werken. Er zijn geen gefixeerde stemverhoudingen, raadsleden kunnen via inhoudelijke lijnen bij alle collega's op zoek naar steun. Wel geven geïnterviewden aan dat dat vaak ook een gevoel is. De twee grootste partijen hebben samen al een meerderheid (12 van de 21 zetels) en ze hebben dus strikt genomen niet altijd wisselende meerderheden nodig. Zo zijn het toch vaak 'dezelfde meerderheden' die zich vormen. Wat de meeste geïnterviewden aangeven is dat het voor hen nooit voelt als een vooraf gefixeerde stemverhouding: een stem voor een voorstel komt voort uit inhoudelijke overeenstemming. Een aantal geïnterviewden twijfelt daar meer openlijk aan: 'zijn het nu werkelijk wisselende meerderheden of niet toch gewoon meerderheidsbesluiten waar iedereen zich dan maar achter schaaft.' Welke van de twee het is doet er niet perse toe, het zijn percepties en gevoelswaarden, maar het is een punt om aandacht voor te hebben de volgende periode.

De respondenten geven aan dat er relatief veel unaniem voor een voorstel wordt gestemd. Heel vaak zijn alle partijen het eens. Dat zou kunnen volgens hen, doordat er vaak aan de voorkant veel input wordt gegeven vanuit de raad en er dan al veel discussie is over punten. Zo wordt aan het begin van een onderwerp al een 'breed net uitgegooid', waarbij raadsleden hun visies kunnen geven. Het College weet dan beter waar de raad heen wil en kan daar op inspelen. Het betekent wel dat er meteen al bij het begin van een onderwerp veel discussie is in de raad. Dat leidt er soms toe dat er spanningen ontstaan tussen partijen en raadsleden. Het is dan wat schipperen tussen een constructieve en zoekende open sfeer in de raad en het al vroeg in het proces markeren van piketpalen.

Een aantal geïnterviewden geeft aan dat de raad soms wel erg gedetailleerd met het College mee kijkt. Dat komt van raadsleden die dat zelf doen, maar ook van raadsleden die dat bij collega's bemerken. Het lijkt er soms op dat raadsleden het College niet zo vertrouwen met de uitvoering van de plannen. Betrokkenheid met de uitvoering van beleid is niet erg, maar het kan soms ook in de weg zitten. Het roept de vraag

op of de raad zo niet bijna zelf een uitvoerende macht wordt: de raad als college. Dat is niet de bedoeling van het model, en waarschijnlijk ook niet van de betreffende raadsleden, maar het is wel een risico dat op de loer ligt. Waar ligt de grens tussen de uitvoerende taak van het college en de controlerende rol van de raad? Wanneer verandert mee-kijken bijna in mee-uitvoeren?

Het werken met de samenwerkingsagenda vraagt wel veel van iedereen. Respondenten geven aan dat het veel energie en inzet kost. Ze zien weliswaar de opbrengsten van die inzet, omdat het over het algemeen wel leidt tot constructievere politiek. Dat kost energie, maar het geeft ook energie. De extra inzet komt volgens de meeste geïnterviewden doordat er in het nieuwe model meer overleg en afstemming is. Met een traditionele coalitie of oppositie bespreek je voorstellen alleen met met de twee of drie andere partijen waar je mee samenwerkt. Nu is dat voor alles met alle vijf de partijen. En het is niet alleen elkaar droog op de hoogte brengen, maar partijen proberen ook écht elkaar te begrijpen en contact te maken. Ook dat kost meer tijd. Meer partijen en dieper gaande interactie.

Een deel van de energie gaat ook op aan het op peil houden van het oog op positieve en inwonongericht politiek. Dat kost moeite. Soms komen oude patronen even boven drijven en dan spreken raadsleden elkaar daar op aan. Niet beschuldigend, maar als middel om samenwerkingsgericht te blijven werken. Dat kost energie. Het is nodig en het helpt, maar het vereist wel voortdurend onderhoud en scherpte. Soms zou dit dan ook nog meer mogen gebeuren.

Geïnterviewden geven aan dat ook in het werken met de samenwerkingsagenda nu en dan wel gedoe ontstaat. Maar respondenten geven aan dat dit ook had kunnen gebeuren met een traditioneel coalitie-systeem. Wat wel een voordeel is van dat traditionele systeem is dat eigenlijk veel duidelijker is wat bij conflicten en 'gedoetjes' de rolverdeling is. En partijen hoeven er ook niet perse uit te komen. 'Gewoon stemmen en daarna in goede harmonie weer door' is ook altijd een mogelijkheid. In de nieuwe werkwijze is dat minder duidelijk. Dat maakt het omgaan met gedoe lastiger.

Respondenten geven ook aan dat ze soms wat zorgen hebben over hun beperkte mogelijkheid om zich te profileren. De gemeenschappelijkheid is een groot goed,

maar het is moeilijk om je daar als individueel raadslid of fractie op voor te staan. Sommige partijen doen dat makkelijker dan anderen: de bedenkers van het raadsbreed samenwerken laten zich er makkelijker op voorstaan dan anderen, dan 'laatkomers'. Maar waar kunnen zij zich dan op profileren?

Eerder benoemde ik al kort de zorg van raadsleden dat er beperkt ruimte is voor kritisch debat in het systeem van raadsbreed werken. Het raadsbreed werken zorgt er soms voor dat raadsleden het idee hebben dat er geen ruimte is om te kritisch te zijn, zeker niet door de partijen die een wethouder leveren. Ze voelen zich 'gehouden aan de witte blokken', ook al denken ze er soms op concrete gevallen of door voortschrijdend inzicht inmiddels anders over. Hier is soms frustratie over.

Ook zijn er bij sommigen twijfels over de mate van tegenmacht in de raad. Wel geven zij aan dat oppositie voeren niet hetzelfde is als tegenmacht goed invullen. Integendeel, men zoekt liever naar manieren om ook in het raadsbrede model kritisch te zijn. Niet vanuit oppositie of coalitie, maar als verantwoordelijkheid van elk lid van de gemeenteraad. De samenwerkingsagenda maakt het juist mogelijk om meer te investeren in de volksvertegenwoordigende taak, aldus sommige raadsleden.

Kracht:

- Wisselende meerderheden: hoewel het strikt genomen vaak niet hoeft, wordt er toch oprecht gezocht naar wisselende meerderheden.
- Iedereen doet mee: alle raadsleden kunnen inbreng hebben, er is geen gefixeerde verhouding van oppositie en coalitie merkbaar in de raad.
- Raadsleden zijn wel kritisch op het College: de raad is niet volgzaam, iedereen denkt en kijkt kritisch mee, inclusie alle partijen die wethouders leveren.
- De letter en de geest: raadsbreed samenwerken is niet alleen op papier, maar vooral ook in de praktijk van het overleg, debat, stemmen en voorbereiden van voorstellen merkbaar.

Kwestie:

- Schuurt het wel voldoende: soms is de druk op samenwerking zo groot, dat het ten koste gaat van het kritische gesprek en het nut van het met elkaar oneens zijn.

- Omgaan met gedoe: niet alles gaat altijd goed, soms is er gedoe. De spelregels en rolverdeling is dan niet altijd duidelijk.
- Profilering: raadsleden proberen erg vanuit samenwerking te werken en te denken, maar hoe kunnen zij zich dan toch profileren?
- Samenwerking kost energie: het kost tijd en inzet om behalve de inhoud ook steeds op de relatie zorg voor elkaar te hebben. Dat betaalt zich uit, maar kost ook veel inspanning. Het is goed om daar oog voor te hebben.

De rol van het Vergadermodel

Met de Samenwerkingsagenda is ook een nieuw vergadermodel ingevoerd. Het idee daarachter was volgens de meeste geïnterviewden heel goed, namelijk dat als je anders wil werken je daar ook de vergaderstructuur op moet aanpassen. Daarom is men afgestapt van het BOB-model en is er een ander model voor in de plaats gekomen: het Context & Kaders, Visie & Advies model. Het idee daarbij is dat de gemeenteraad vroeg in het proces al heel inhoudelijk kan debatteren en richting geeft, zodat het College die richting kan vertalen in voorstellen. De raad heeft daar vervolgens ook weer het voortouw in. De bedoeling van het model was dus om te zoeken naar gedeelde richting vanuit de raad en de raad in positie te brengen.

Hoewel men nu vier jaar met dit vergadermodel werkt, is er onder geïnterviewden nog veel onduidelijkheid over wat nou precies het vergadermodel is. Er is veel onduidelijkheid over wat het proces en de rolverdeling zijn. Alle geïnterviewden gebruiken (na soms wat nadenken) dezelfde woorden en letter-combinatie ("C&K", "V&A"), maar wat daar precies onder verstaan wordt is bij hen ook niet duidelijk. Er is geen standaard document dat voor iedereen bekend is en waar het model in is beschreven. Zo blijft onduidelijk wat nou precies de bedoeling is van de avonden en op welke wijze iedereen zijn rol daarin moet vervullen. Hierdoor ontstaat volgens geïnterviewden soms toch de dynamiek dat bij Context & Kaders vergaderingen er een raadstuk ligt of zou moeten liggen waar op geschoten kan worden.

Sommige geïnterviewden geven ook aan dat het vergadermodel helemaal niet zo vernieuwend is. Ze vinden dat de C&K avonden erg lijken op de 'oude' beeldvormen-

de functie, en dat er bij V&A dan een klassiek oordeel komt. Het is volgens hen BOB-nieuwe stijl, maar dan minder duidelijk omschreven.

Zo goed als alle geïnterviewden geven aan dat er nu heel veel tijd gaat zitten in het ontdekken met elkaar wat de bedoeling is van de avond. Daarmee bedoelen ze dat, omdat het model zelf niet duidelijk is er op een avond soms heel veel tijd gaat zitten in het ter plekke met elkaar bespreken wat de bedoeling is. Het eerste half uur van de vergadertijd kan dan zomaar besteed worden aan wat er wel en niet kan. Of halverwege de avond ontstaat bijvoorbeeld discussie over of een bepaald soort inbreng nu wel of niet bij de inzet van deze avond past. Dat is zonde van de vergadertijd. Het trekt aandacht naar de verkeerde discussies.

Meer inhoudelijk is de klacht van een groot aantal geïnterviewden dat de avond niet alleen onduidelijk is, maar dat de timing en de voorbereiding ook een probleem vormen. Vaak is bij C&K pas laat duidelijk wat precies de opgave is die besproken wordt in de raad. Raadsleden wordt gevraagd om te reflecteren op het onderwerp, maar omdat ze weinig voorbereidingstijd hebben gehad moeten ze dat bijna ter plekke verzinnen. Daarmee zijn de discussies inhoudelijk niet altijd zo scherp en goed als zou kunnen. Dat is belangrijk, want het zijn wel avonden waarop de kaders voor het College worden bepaald. En die werken vervolgens door in het vervolg van het proces. Een betere inhoudelijke voorbereiding is volgens geïnterviewden nodig om deze avonden echt goed te benutten. Ingewikkeld aan de bedachte vergaderstructuur is volgens geïnterviewden ook dat het college leidend is bij de C&K avonden, wat soms zorgt voor een wat verwarrende dynamiek. Doordat niet duidelijk is wat exact de vergaderingen inhouden, wat het doel er van is, en er geen spelregels-document hierover is, is het moeilijk om in het goede gesprek te komen.

Sommige raadsleden geven aan weer terug te willen naar het BOB-model, omdat hier duidelijker was wat nou de bedoeling was van de vergaderavonden. Ze lijken daarmee niet een vurig pleidooi voor het oude model te houden, maar vooral aan te geven dat ze graag een *duidelijk model* hebben. Het oude model bood die duidelijkheid, het nieuwe niet. Terug naar het oude is dan één mogelijkheid, verheldering van het nieuwe een andere mogelijkheid.

Ook geven sommige geïnterviewden aan dat alle vergaderingen erg geconcentreerd zijn op één dag (de maandag), waardoor er dan een soort 'tsunami' aan stukken komen en alles op die dag afgewerkt moet worden. Doordat men het 'minder vergaderen' ook als doel heeft gesteld, slaat dat soms door in 'alles moet ook op die maandag gedaan worden'. Dat geeft soms stress en spanning. Verkennen of de maandag de juiste dag is om te vergaderen, of dat er ook ruimte is om niet alles 'zo snel mogelijk' af te hameren, behoeft nader onderzoek.

Kracht:

- Een model op maat: andere verhoudingen en anders werken vereisen ook een ander vergadermodel.
- Sturing door de raad: het vergadermodel beoogt het primaat écht bij de raad te leggen.

Kwestie:

- Onbekend en onduidelijk: wat het vergadermodel precies behelst is niet duidelijk voor iedereen.
- Rollen en functies van overleggen: niet altijd is duidelijk welke rol iedereen in overleggen heeft en wat de functie van een bepaalde avond is.
- Vergaderen vereist voorbereiding: raadsleden kunnen zich niet goed voorbereiden, wat ten koste van diepgang en scherpte gaat.

Spelregels, procesafspraken, monitoring

Het valt op dat in Kaag en Braassem weinig procesafspraken zijn gemaakt. Het Reglement van Orde is niet op de nieuwe situatie aangepast en er zijn weinig concrete afspraken vastgelegd over de manier waarop partijen en het college en de raad met elkaar omgaan. Eerder kwam dat al terug bij de concrete vergaderorde, maar het is een breder fenomeen. In de omgang met elkaar en het organiseren van een ordentelijk en productief proces lijkt het vooral een zaak van gaandeweg verkennen te zijn.

Zo zijn er geen afspraken gemaakt over de manier waarop het College door de raad gecontroleerd wordt. Of over het moment waarop dat gebeurt. En wat daarbij de omgangsvormen en de mores zijn. Zo geeft een aantal geïnterviewden aan dat ze niet goed weten op welk moment het gepast is om kritisch te zijn op het College en wanneer dat het idee van samenwerking torpedeert. Spelregels zijn geen absolute garantie voor goede omgang met elkaar, maar ze scheppen wel helderheid waarbinnen alle betrokkenen zich constructief kunnen opstellen.

Geïnterviewden snappen wel waarom dit zo gegroeid is. Het proces, zo geven ze aan, is het minst leuke deel en het leidt voor het gevoel van de inhoud af. Het gevoel heerste dat 'we' het gewoon moesten gaan doen. Dat is ook gebeurd, maar in een volgende fase is het misschien toch goed om dat nog eens te doen.

Respondenten benoemen ook dat het goed zou zijn om tussentijds wat vaker stil te staan bij hoe het gaat. Wat gaat er goed of niet, en waarom is dat? Ook hier geldt dat dat voelt als afleiding van de inhoud. Raadsleden gunnen zichzelf de tijd niet voor reflectie. Zo geeft een geïnterviewde aan dat niet goed duidelijk was wat te doen toen de paarse blokken min of meer 'op' of 'af' waren. Wat was dan de volgende stap? Het gaat niet zozeer om het voorbeeld, en of die paarse blokken nu werkelijk op waren of niet, maar om de vraag op welk moment dit soort discussies gevoerd moeten worden.

Een ander voorbeeld dat genoemd wordt is het werken met scenario's. Dat was een intentie bij de start van het werken met de Samenwerkingsagenda. Maar hoe het precies gebeurt is niet duidelijk. Soms zijn ze er, soms ook niet. Ook hier geven geïnterviewden niet aan dat het perse moet, maar het is nu niet duidelijk.

Interessant is dat een aantal geïnterviewden aangeeft heel geïnteresseerd te zijn in hoe het er bij andere fracties aan toe gaat. Fracties hebben allemaal hun eigen manier om voorstellen voor te bereiden en presenteren dan in de vergadering hun uitkomst. Vervolgens probeert de raad tot gezamenlijke voorstellen te komen. Een aantal geïnterviewden zegt het interessant te vinden wat de discussies en afwegingen zijn die daar aan voor af gaan. Om ze beter te begrijpen wat de ander drijft. Dat is een diepere laag van samenwerking, volgens hen. Niet alleen in gezamenlijkheid omgaan met

wat de anderen allemaal inbrengen, maar ook begrijpen wat de ander drijft. Daar zou in de volgende periode verder op voortgebouwd kunnen worden. Daarmee verdwijnen de verschillen niet uit de raad, maar begrijpen raadsleden elkaars verschillen beter.

Geïnterviewden zien meer structuur in de procesafspraken rond de begroting en de financiële monitoring. Er is een richtnota, die aangeeft wat het bestuur de komende periode wil bereiken. Dat document vormt de basis voor de begroting. In februari volgt dan de verantwoordingsmonitor. Daarnaast heeft de raad een traject doorlopen, 'Focus met Ambitie', om de financiële positie ook onder moeilijke omstandigheden op orde te houden. De gemeenteraad heeft veel ambitie, Focus met Ambitie kadert die ambities financieel in. Op deze manier werden ambities geprioriteerd en zijn er reserves aangelegd voor financieel moeilijke tijden. De aandacht voor de financiële kant is deze raadsperiode volgens geïnterviewden echt versterkt.

Geïnterviewden, raadsleden en College, vinden het ook fijn dat hier lijn is aangebracht. Het geeft duidelijkheid en het zorgt er ook voor dat iedereen weet op welk moment die vragen gesteld kunnen worden. Dat kan best kritisch zijn en het is fijn dat iedereen weet wanneer dat kan en moet. Anders loopt het steeds door de andere discussies heen. Men heeft veel waardering voor de aanpassingen aan de P&C cyclus, die mooi in lijn is gebracht met deze manier van werken. Dat werkt verhelderend.

Kracht:

- Werken zoals bedoeld: veel in Kaag en Braassem verloopt zoals in de geest van de Samenwerkingsagenda zo is bedoeld.
- Actoren weten elkaar goed te vinden: er is een goede cultuur van samenwerking, iedereen weet elkaar te vinden als dat nodig is.
- De verantwoording op orde: de P&C cyclus is aangepast op de werkwijze van de Samenwerkingsagenda.

Kwestie:

- Spelregels zijn niet afgesproken: het loopt, maar er is weinig over afgesproken. Dat kan voor een volgende fase wel helpen.

- Wanneer is wat gepast: welke rol past op welk moment, wat is het moment om kritisch te zijn?
- Tussentijdse reflectie ontbreekt: er wordt druk gewerkt, door iedereen, waardoor niemand echt de tijd neemt voor reflectie.

Ambtelijke organisatie

Het op een andere manier samenwerken in de politiek is in Kaag en Braassem niet beperkt gebleven tot de gemeenteraad alleen. Ook het ambtelijk apparaat is van begin af aan aangesloten op de nieuwe werkwijze. Geïnterviewden waarderen dit, zowel aan de ambtelijke als de politieke kant. Ambtenaren hebben het gevoel dat ze in het proces zijn meegenomen en dat ze daardoor beter kunnen ondersteunen.

Geïnterviewden vinden de relatie van de raad met de ambtelijke organisatie goed, hoewel het soms wat dicht bij elkaar komt. De samenwerking is relatief nauw. Er heerst een gevoel van 'samen de schouders er onder'. Dat heeft als voordeel dat er meters gemaakt kunnen worden en negatieve energie wordt vermeden. Het risico is dat het soms te dichtbij elkaar komt en er te weinig tegenspraak is.

Raadsleden geven wel aan dat ze de ondersteuning beperkt vinden. Dat is niet zozeer een gevolg van keuzes binnen Kaag en Braassem, maar van het dualistische model waar de ambtelijke organisatie het College ondersteunt. Hoe past dat bij de Samenwerkingsagenda, waar de raad een heel inhoudelijke en initiërende rol heeft? Alleen ondersteuning vanuit de griffie is dan niet voldoende.

Veel geïnterviewden vinden dat er in de komende periode goed gekeken moet worden naar de manier waarop de ambtelijke organisatie de raad verder kan ondersteunen. Dat kan een volgende fase in de ontwikkeling van het raadsbreed werken zijn, zo geeft men aan.

Daarbij zou het volgens geïnterviewden helpen als alle actoren zouden formuleren wat zo nodig hebben aan ondersteuning en afstemming, om de eigen rol te kunnen vervullen. Zodat de verwachtingen helder zijn en iedereen daar naar kan handelen.

Er is in de ambtelijke organisatie ook behoefte aan een dergelijk gesprek. Daar zou de komende periode voor benut kunnen worden. Dat kan meer algemeen, maar ook per casus, door regelmatig even de tijd te nemen om uit te wisselen hoe het proces verliep, welke ondersteuning er op welk moment was, en hoe dat eventueel beter had gekund.

Kracht:

- De samenwerking is goed: de ambtelijke organisatie werkt goed met de raad en het college samen.
- De verhoudingen zijn constructief: College, raad en ambtenaren respecteren elkaar en proberen goed samen te werken. Ambtenaren willen het College en de raad graag goed ondersteunen.

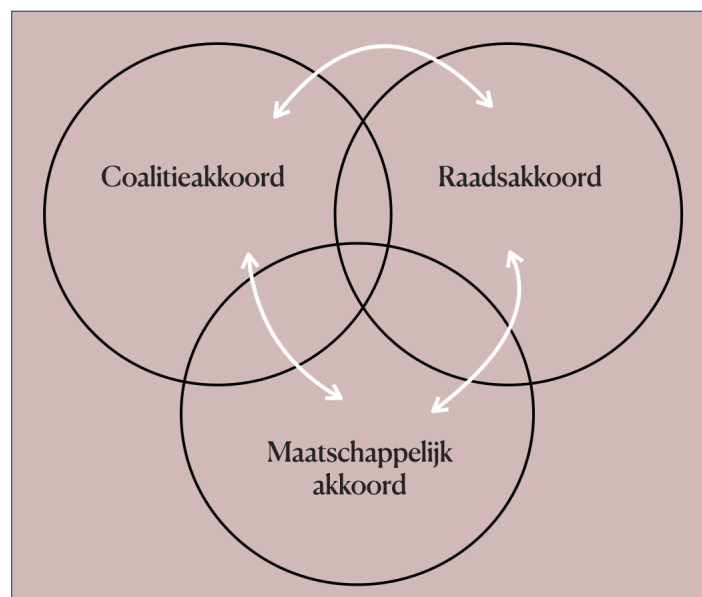
Kwestie:

- Veel is impliciet: hoewel veel goed gaat, ligt er weinig vast. De ambtelijke organisatie is gebaat bij meer helderheid over de verwachtingen van raad en College.

3. Conclusie en Aanbevelingen

Wat voor samenwerking is de Samenwerkingsagenda?

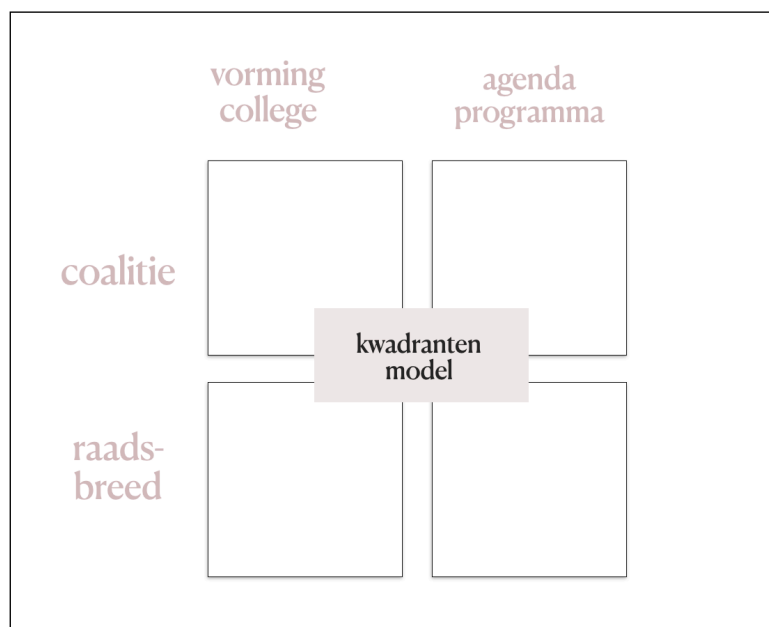
Als we kijken naar de voorgeschiedenis en de motieven om tot een raadsbrede samenwerking te komen in Kaag en Braassem dan spreekt daar sterk het verlangen uit om te komen tot meer maatschappelijke betrokkenheid. Dat gaat om maatschappelijke betrokkenheid bij de besluitvorming, maar dieper nog een gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap van de lokale gemeenschap van de lokale democratie. In de gesprekken is door veel geïnterviewden gesproken over hoe de lokale gemeenschap zich op afstand voelde van de lokale politiek. Dat was de aanleiding om in de lokale politiek een andere richting in te slaan en te zoeken naar andere manieren van samenwerking. In eerste instantie spreekt er dus een sterke ambitie voor maatschappelijke betrokkenheid en participatie uit de raadsbrede samenwerking.



Figuur 2. Verschillende soorten akkoorden

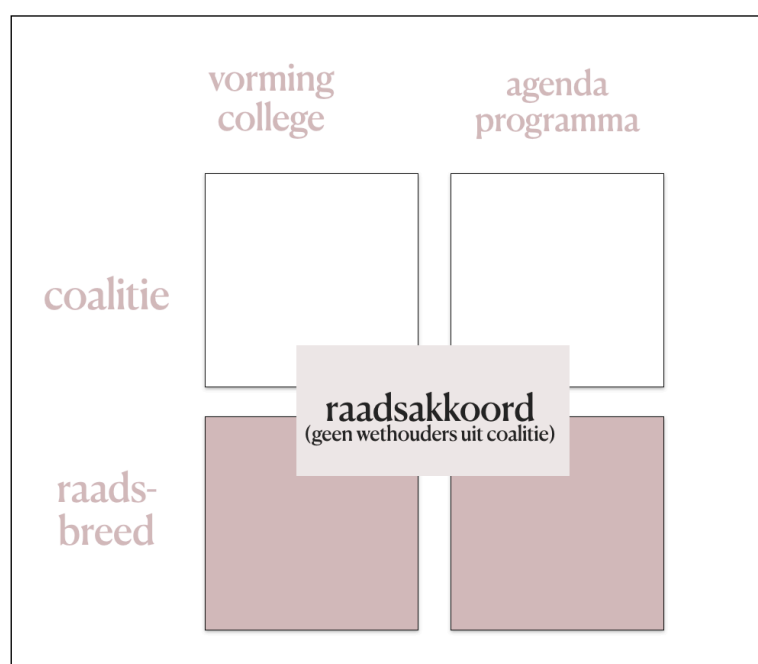
Je zou in dat opzicht ook verwachten dat de Samenwerkingsagenda meer het karakter zou hebben van wat we in de literatuur benoemen als een maatschappelijk akkoord (zie bovenstaand figuur 2). Bij een maatschappelijk akkoord stelt de gemeenteraad een agenda op die in nauwe samenwerking met de lokale gemeenschap verder

zal worden ingevuld en waar die lokale gemeenschap ook leidend en sturend is in het benoemen van de oplossingen voor de door hen geagendeerde problemen. Dat is echter bij nadere bestudering in Kaag en Braassem niet echt het geval. De Samenwerkingsagenda is weliswaar bedoeld om maatschappelijke problemen meer dan eerst holistisch en vanuit het perspectief van de gemeenschap aan te pakken, maar de manier waarop dat gebeurt is vooral via de reguliere processen van de gemeenteraad. Het is in dat opzicht vooral een *raadsakkoord*. De nadruk op de gemeenschap krijgt vorm in de manier waarop binnen die gekozen vorm van raadsbrede samenwerking de partijen hun rol invullen. Raadsfracties verstaan zich nadrukkelijk met de samenleving, leggen hun oor te luister, nodigen betrokken en deskundigen uit de gemeenschap uit, en proberen zich te *verplaatsen* in wat voor de buitenwereld en burgers van belang is. Maar, dat doen zij dus vanuit hun rol als gemeenteraadslid, in een bestuursmodel dat de rol van de gemeenteraad centraal stelt. In dat opzicht is de Samenwerkingsagenda in de gemeente Kaag en Braassem te kenmerken als een klassieke raadsbrede samenwerking - ook wel een raadsakkoord genoemd - met daarbinnen wel heel sterke inhoudelijke focus en ambities voor de betrokkenheid van de lokale gemeenschap.



Figuur 3. Het Kwadrantenmodel

Conceptueel spreken we een raadsbrede samenwerking of een 'raadsakkoord' als de vorming van het College van B&W en de vorming van inhoudelijke agenda door een meer dan strikt genomen noodzakelijke meerderheid plaatsvindt. In de praktijk gaat het dan om zo goed als raadsbrede meerderheden. Binnen die brede verzameling is een groot aantal varianten van raadsbrede samenwerkingen te onderscheiden. In het rapport *Een routekaart voor raadsakkoorden* onderscheiden we zes varianten, op basis van kwadrantenmodel afgebeeld in figuur 3.



Figuur 4. Variant 2 van het Kwadrantenmodel

Als we de Samenwerkingsagenda volgens dit schema duiden dan is er sprake van 'variant 2', waarbij zowel de inhoudelijke agenda als de vorming van het College met raadsbrede steun gevormd zijn (zie figuur 4). De raad heeft samen de Samenwerkingsagenda afgesloten, en samen een College gevormd. Het College opereert namens de gehele gemeenteraad.

Tegelijkertijd is dat ook meteen een belangrijk punt van discussie: wethouders zijn wél afkomstig van raadsfracties en niet elke raadsfractie levert een wethouder. In dat opzicht is het College *niet* raadsbreed geformeerd en het is ook in de praktijk bij alle betrokkenen niet altijd duidelijk of wethouders nu namens de gehele raad of primair

namens hun partij opereren. Dat is niet direct benoemd als punt van kritiek, meer als punt van *onduidelijkheid*. Hoe de relatie tussen wethouders en raadsfracties is, is niet duidelijk afgesproken.

Conceptueel leidt dat tot de vraag of de werkwijze in Kaag en Braassem niet ook te duiden is als een andere variant (namelijk variant 4, zie: Van Kalken et al, 2021), waarbij het inhoudelijke programma raadsbreed is opgesteld, maar het College door een meerderheid wordt gevormd. Die conceptuele discussie is niet perse van belang hier, maar het zou in de praktijk tot rolverwarring en onduidelijkheid kunnen leiden, die zich in een volgende periode mogelijk kan wreken in de werkpraktijk. Het ligt voor de hand om in een volgende periode preciezer af te spreken wat de rol van het college (en individuele wethouders) ten opzichte van de gemeenteraad is.

Wat gaat goed en wat kan beter?

De respondenten zijn zo goed als unaniem over de waarde van de Samenwerkingsagenda: er heerst een heel positief gevoel over de werkwijze en de opbrengsten. Over de concrete beleidsinhoudelijke resultaten, over de manier waarop de raad samenwerkt, en over de manier waarop er in de samenleving naar het lokaal bestuur wordt gekeken. Wat dat betreft gaat het in Kaag en Braassem goed en de Samenwerkingsagenda heeft daar een belangrijke bijdrage aan gehad. De negatieve trend die in 2014 de aanleiding vormde voor het raadsbreed werken is in de eerste periode gekeerd en in deze tweede periode is de positieve trend doorgezet en versterkt.

Een belangrijk en veel genoemd positief punt is de constructieve houding van raadsleden. Er is een cultuur van samenwerken ontstaan in de gemeenteraad. Problemen en politieke verschillen zijn er altijd, daar is de lokale democratie voor bedoeld, maar die verschillen worden in een open en constructief debat in de gemeenteraad besproken.

Betrokkenen zijn ook heel positief over de zogeheten "paarse blokken" die dit keer zijn benoemd. In sommige andere raadsprogramma's staat vooral vermeld waar de partijen het over eens zijn en worden de punten waarover men het niet eens is gemeden. In de Samenwerkingsagenda zijn ook die twistpunten zo expliciet mogelijk benoemd. Het is een scherp politiek document.

Het onderscheid in witte en paarse delen in de tekst maakt dat niet alleen duidelijk is wat partijen verbindt, maar ook waarover zij verdeeld zijn. Dat bakent heel duidelijk af waar de discussie over gevoerd moet worden en waarover partijen het *niet eens* zijn. Dat heeft erg geholpen in het debat gedurende de raadsperiode. Dat is iets om in Kaag en Braassem vast te houden, maar ook een les die veel andere gemeenten zouden kunnen overnemen. Kaag en Braassem loopt wat dat betreft voorop.

Interessant is ook om te zien dat de lokale gemeenschap de veranderingen in de gemeenteraad opmerkt en waardeert. Dat is althans de indruk die de geïnterviewden zo goed als allemaal overbrengen: het beeld van de kwaliteit van het lokaal bestuur is sterk verbeterd. Politici maar ook ambtenaren geven aan dat de deuren van het gemeentehuis écht verder geopend zijn. Participatie is en blijft ingewikkeld, in die zin dat het soms lastig is te passen in reguliere besluitvormingsprocessen, maar de intentie om het te doen is alom aanwezig in het gemeentehuis.

Tegelijkertijd zijn er natuurlijk ook zorgen en verbeterpunten. Opvallend is dat ook hier relatief veel overeenstemming is onder de verschillende geïnterviewden. Allereerst zijn er zorgen over de manier waarop het politieke debat zich verder ontwikkelt. Positief is dat de stemming in de raad heel constructief is. Maar geïnterviewden geven ook aan dat het soms lijkt alsof stevige discussie niet meer mag. Verschil van mening en scherp debat lijken soms zo gevoelig te liggen, dat raadsleden er terughoudend in zijn. Dat is niet de bedoeling en het zou zonde zijn als die ontwikkeling zich in de volgende periode doorzet. Verschil van mening hebben mag. Het is een noodzakelijk element van een goed functionerende lokale democratie.

Een vergelijkbare zorg uitte geïnterviewden over het vergaderen zelf. Eén van de veelgehoorde argumenten voor de Samenwerkingsovereenkomst was het stoppen met langdurig en vooral overbodig vergaderen. "Niet over alles eindeloos vergaderen," was een veel gehoorde klacht, zo bleek ook uit de gesprekken met inwoners. Maar inmiddels is ook veel te horen dat dit ook niet moet worden overdreven. Vergaderen heeft een functie. Niet alles hoeft kort en bondig. Lastige onderwerpen, maar soms ook 'gewone' onderwerpen, kunnen best onderwerp van gesprek zijn. Vergaderen mag geen doel op zich zijn, maar andersom geldt dat ook voor het 'minder vergaderen'. Dat mag ook geen doel op zich zijn. Vergaderen is namelijk ook functioneel.

In Kaag en Braassem is weinig concreet afgesproken over spelregels. Het werkt goed, maar hoe en waarom het precies werkt is over het algemeen niet omschreven. Opgeschreven procedures zijn geen garantie voor goede samenwerking en goed debat, maar ze bieden soms wel houvast. Het goede aan Kaag en Braassem is dat men gewoon is begonnen en dat het inmiddels goed werkt, maar het lijkt ook goed om in deze fase toch een aantal afspraken expliciet te maken. Door een spelregeldocument of een procesakkoord op te stellen bijvoorbeeld. Dat zijn spelregels om op terug te vallen als het lastig is, maar ook om een meer gedeeld beeld te krijgen van wat bij bepaalde overleggen de bedoeling is.

Dat sluit ook aan bij een ander punt van zorg dat door veel geïnterviewden is benoemd. Het vergadermodel is voor veel betrokkenen niet goed duidelijk. Kaag en Braassem is afgestapt van het BOB-model, maar wat precies de werking van het 'Context en Kaders model' is, is voor velen niet duidelijk. Er is geen gedeeld beeld van hoe het model werkt. Dat betekent ook dat geïnterviewden aangeven dat ze soms niet goed weten wat precies de bedoeling van een bepaalde avond of overleg is. Ook leidt het er soms toe dat er heel veel tijd aan het begin van vergaderingen verloren gaat aan het duidelijk krijgen wat de aard en insteek van het overleg is.

Meer inhoudelijk is de klacht van een aantal raadsleden dat ze bij de Context en Kadersavonden te weinig voorbereidingstijd hebben. De avonden zijn bedoeld om - zoals de naam als aangeeft - Context en Kaders mee te geven aan het College en daarmee als raad opdrachtgever voor het College te zijn. Maar raadsleden krijgen pas heel kort voor aanvang inhoudelijke informatie over het onderwerp en moeten vaak ter plekke bedenken wat ze er van vinden. Zo komen de avonden inhoudelijk niet goed van de grond. Meer helderheid over het vergadermodel en de bedoeling van concrete bijeenkomsten binnen dat model kan helpen om in de komende periode effectiever en scherper het gesprek te voeren. Dat voorkomt ook dat veel geclusterd wordt op één avond, namelijk de maandagavond. Ook is bij deze vergaderingen het college in de lead, dat leidt soms ook tot rolverwarring en de vraag of het primaat van de raad hiermee ook echt terug komt bij de raad.

Geïnterviewden geven ook aan dat hoewel het College “raadsbreed probeert te werken” het soms ook wat dubbele gevoelens oproept. Wethouders zijn afkomstig uit bestaande raadsfracties (of partijen) en hebben in dat opzicht ook een zekere kleur. Ze kunnen daar zelf niet veel aan doen en ze doen hun best om zoveel mogelijk in dienst van de raad te opereren, maar toch is het beeld soms dubbelzinnig. Dat wordt versterkt door het feit dat één partij niet deelneemt aan het College, hoewel dat strikt genomen dus niet de goede manier van uitdrukken is omdat geen van de wethouders “namens” een fractie aan het college deelneemt. Maar de afwezigheid van één partij leidt in de praktijk soms tot herinneringen aan de klassiek oppositie en coalitie verhoudingen. Met het gedrag dat daarbij hoort. Het verdient aanbeveling om daar bij een volgende periode meer bij stil te staan: wat zijn de verhoudingen tussen wethouders en de raad en wat als niet alle partijen ook met de vorming van het College meedoen? Wie heeft welke rol? Raadsbrede samenwerkingen hoeven niet uit alle partijen te bestaan, maar het is dan wel belangrijk om daar samen bij stil te staan.

Dat is ook prettig voor wethouders zelf. In de gesprekken werd duidelijk dat wethouders soms ook terughoudend zijn, omdat ze de raad niet voor de voeten willen lopen. Ze willen het primaat bij de raad houden, terwijl het soms ook nodig is om als college meer het voortouw te nemen. Bijvoorbeeld door concrete voorstellen te doen of toch nadrukkelijker voor te sorteren bij besluiten. Het werkt heel goed voor de cultuurverandering dat het college daar terughoudend in is geweest, dat heeft echt tot verandering geleid. Maar inmiddels is die verandering breed gedragen en is die terughoudendheid minder nodig. Wethouders zouden bij aanvang van de nieuwe periode met de raad het gesprek kunnen voeren: wat verwachten jullie van ons en wat is dan een goede werkwijze?

Een laatste punt dat opviel in de gesprekken was de rol van de paarse blokken. Die worden door de betrokkenen positief gewaardeerd en zijn ook echt innovatief. Tegelijkertijd geeft een deel van de respondenten wel aan dat deze blokken de volgende keer meer raadsbreed tot stand kunnen komen. Het idee van de Samenwerkingsagenda was (letterlijk zo geformuleerd) dat *het politieke proces niet in vier dagen maar in vier jaar moet plaatsvinden*. Dat principe wordt goed gevolgd en men is daar ook positief over, maar de manier waarop de paarse blokken geformuleerd zijn sorteert al wel wat voor op hoe dat gesprek gaat verlopen.

In een volgende periode kan Kaag en Braassem overwegen om ook de paarse blokken in een raadsbreed proces, *met alle raadsleden*, te formuleren en uit te werken, en daar ruim de tijd voor te nemen. Dat zorgt voor breder eigenaarschap bij de raad, ook al komt er mogelijk precies hetzelfde uit als wat er nu staat.

Veel geïnterviewden zijn dus positief over het raadsbreed samenwerken en zien het ook in een volgende periode graag gecontinueerd. Tegelijkertijd geven ze nog wel mee dat het kan helpen om ook tijdens de periode regelmatig te reflecteren en te evalueren. Het verbeteren van de samenwerking in een context waarin óók altijd de scherpte van politiek debat en verschil nodig is, is gebaat bij regelmatig het gesprek over "hoe het gaat". Dus niet alleen over de inhoud, maar ook over hoe dat gesprek over de inhoud verloopt en wat daarin beter kan. Het moet geen navelstaren worden, maar betrokkenen moeten zichzelf ook tijd en gelegenheid gunnen om daar met elkaar bij stil te staan. Het zou een rol voor de burgemeester kunnen zijn om dit gesprek te entameren. Het is in de drukte van alledag het eerste wat verdwijnt, dus het is goed als een betrokkene zich daar specifiek verantwoordelijk voor voelt.

Geraadpleegde bronnen

Input Evaluatie, Maak Meedoen Mogelijk, januari 2018

Boogers & Reusing 2018

M.J.G.J.A. Boogers & G.H. Reusing, Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie: samenvattend onderzoek naar gevolgen voor rollen en posities van lokale bestuurders en naar gevolgen voor bestuurskracht en democratie, University of Twente 2018.

Broeksteeg 2020

J.W.L. Broeksteeg, Gemeenterecht, Deventer: Wolters Kluwer 2020.

De Staat van het Bestuur 2018

De Staat van het Bestuur 2018, Rapport van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2018.

De Staat van het Bestuur 2020

De Staat van het Bestuur 2020, Rapport van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2020.

Kalken, L. van, G. Boogaard, M. van der Steen, W. Scherpenisse

Een routekaart voor raadsakkoorden: varianten, ervaringen en lessen, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam, 2021.

Ostaaijen, J. van, 2016

Hard naar het college, zacht naar de samenleving. Op zoek naar een nieuwe verbindende rol van de gemeenteraad, Den Haag: raadslid.nu, 2016.

Ostaaijen, J. van, 2022

Lokale democratie doorgelicht. Het functioneren van een onbegrepen bestuur, Boombestuurkunde, Den Haag, 2022.

Raad voor het openbaar bestuur, 2018

Raad voor het openbaar bestuur, 'Nieuwe politiek, nieuwe akkoorden', 2018.

VNG Denktank, 2016

Maatwerkdemocratie. Naar een krachtiger, trefzekere gemeenteraad 2020 als kruispunt in de lokale democratie. Publicatie van de VNG Denktank. Den Haag: Vereniging van Nederlandse gemeenten, 2016.

Voermans, Boogaard & Uzman 2014

W.J.M. Voermans, G. Boogaard en J. Uzman, Samen Leiden geëvalueerd.

Het Bestuursakkoord 2010-2014, Rapport Rekenkamercommissie Gemeente Leiden 2014.

Geraadpleegde documenten

Beleidsdocumenten

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/cc920114-a61d-465a-b923-ae76c2847941?documentId=e3f7be7e-ee0b-4ac6-adf3-bcb485d3e1b9n>

Overdrachtsdocument nieuwe raad 2018

Tekst en uitleg bij alle onderdelen waar de raad mee te maken zal krijgen, ook uitdagingen voor raadsperiode 2018 - 2022 staan hierin aangegeven.

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/cc920114-a61d-465a-b923-ae76c2847941?documentId=a452531f-3a3e-4234-9efb-dc2ed86c4dc1>

Grip op samenwerking in de praktijk. Lessen en best practices uit gemeenten

Boek door R. Stolk, R. de Greef en L. Vellekoop, bijgevoegd als onderdeel van het overdrachtsdossier. Conclusies over samenwerking binnen de raad op het gebied van prioriteren en selectief keuzes maken, het onderling verdelen van de aandacht, het benutten van raadscommissies, verder in positie brengen van griffies. Ook op niveau tussen verschillende raden

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/cc920114-a61d-465a-b923-ae76c2847941?documentId=e3f7be7e-ee0b-4ac6-adf3-bcb485d3e1b9>

Procesvoorstel formatie raad

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/2cddac3e-2a55-410d-8caf-bbb82c31e3f0?documentId=7053d103-ce4b-4bf2-b8bb-09c47a8c1509>

Samenwerkingsagenda 2018-2022 'Maak meedoen mogelijk'

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/2cddac3e-2a55-410d-8caf-bbb82c31e3f0?documentId=8d664d45-27cb-4b89-b31a-114419b919e5>

Reglement van Orde voor de vergaderingen en andere werkzaamheden van de raad van de gemeente Kaag en Braassem, 2018

<https://lokaleregelgeving.overheid.nl/CVDR611731>

Jaarverslag gemeenteraad Kaag en Braassem 2018

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/6403446a-873f-4a67-8dc5-eadf83f7633c?documentId=19c3f62b-cd32-415b-9fc2-3abe7de5bd50>

Voortgangsmonitor 2019

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/06de16d5-9735-478d-8c9e-fed35bce6e17?documentId=09235e1a-1f2f-448e-9546-d2ab8ad71ebb>

Voortgangsmonitor 2020

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/06de16d5-9735-478d-8c9e-fed35bce6e17?documentId=2e35220a-41cb-4ae8-8a0e-8d1320690f8e>

Voortgangsmonitor 2021

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/06de16d5-9735-478d-8c9e-fed35bce6e17?documentId=c76c66a0-ad19-471c-984a-b8522fea6473>

Moties

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Details/101f5079-f0b2-4048-8155-dae5aa28c330>

1-11-2021 Motie om verkiezingsborden te plaatsen verworpen

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/d511809e-dd8e-4ab3-a1b6-b7b74c104eca?documentId=b2700b2f-e7e1-4d8a-8f5c-8ca90367f468>

1-11-2021 Motie om StemWijzer aan te bieden verworpen

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/c66e554d-f8d9-4490-b16c-c1f3bb64d2d7?documentId=4a61f058-ca06-4392-8c3d-47ce7e4ef370>

1-11-2021 Motie lijsttrekkersdebat ingetrokken

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/ce7ca32f-b9dd-4168-bf7b-9fbfd358e729?documentId=f0f64e57-df94-4b07-a7cd-52feae809724>

25-01-2021 Motie van Wantrouwen in wethouder Van der Wereld (CDA)

<https://kaagenbraassem.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Document/7459e159-31be-4878-a836-e8f4bad98d57?documentId=a047f306-ca73-4b1e-8807-01d7a989bde5>

Overig

YouTube-kanaal Studio Kaag en Braassem

<https://www.youtube.com/channel/UCqo3lxu1rXfJc4ARkw9FoFg/videos>

Nieuwsbericht Trouw: Deze wethouder pakt het anders aan

<https://www.trouw.nl/nieuws/deze-wethouder-pakt-het-anders-aan-over-bijna-alle-kwesties-wordt-unaniem-besloten~bae61ed9/>

Nieuwsbericht: Geen nieuwe partijen bij gemeenteraadsverkiezingen Kaag en Braassem

<https://www.studiokaagenbraassem.nl/nieuws/geen-nieuwe-partijen-bij-gemeenteraadsverkiezingen-kaag-en-braassem>

Nieuwsbericht: Samen voor Kaag en Braassem maakt verkiezingsprogramma bekend

<https://www.allesinkaagenbraassem.nl/nieuws/samen-voor-kaag-en-braassem-maakt-verkiezingsprogramma-bekend.html>

Nieuwsbericht: CDA Kaag en Braassem presenteert kandidatenlijst

<https://www.allesinkaagenbraassem.nl/nieuws/cda-kaag-en-braassem-presenteert-kandidatenlijst.html>

Nieuwsbericht: VVD maakt kandidatenlijst gemeenteraadsverkiezingen 2022 bekend

<https://www.allesinkaagenbraassem.nl/nieuws/vvd-maakt-kandidatenlijst-gemeenteraadsverkiezingen-2022-bekend.html>

Nieuwsbericht: Eerdere verkiezingsuitslagen wijzen uit: stemgedrag ligt ver uiteen in gemeente Kaag en Braassem

<https://www.allesinkaagenbraassem.nl/nieuws/eerdere-verkiezingsuitslagen-wijzen-uit-stemgedrag-ligt-ver-uiteen-in-gemeente-kaag-en-braassem.html>

Lijst van geïnterviewden

Naam:	Datum:
Marina van der Velde, voormalig burgemeester	7 februari 2022
Hans Démoed, ambtenaar	8 februari 2022
Jan Vergeer, ambtenaar	8 februari 2022
Peter van Dijk, raadslid VVD	9 februari 2022
Astrid Heijstee, burgemeester	10 februari 2022
Theo Scherpenzeel, griffier	10 februari 2022
Anja de Rijk, raadslid CDA	10 februari 2022
Marcel Doze, raadslid CDA	10 februari 2022
Annette Bramer, gemeentesecretaris	10 februari 2022
Nick van Egmond, raadslid D66	10 februari 2022
Inge van der Meer, wethouder	11 februari 2022
Yvonne Peters, wethouder	11 februari 2022
Petra van der Wereld, wethouder	11 februari 2022
Floris Schoonderwoerd, voormalig wethouder	11 februari 2022
Fred Zoetendaal, raadslid SvKB	16 februari 2022
Kelly van der Wereld, raadslid SvKB	16 februari 2022
Ruud van der Star, raadslid PRO	16 februari 2022
Rick van Seggelen, raadslid PRO	16 februari 2022
Marja Spreij, voormalig gemeentesecretaris	23 februari 2022

