

In de achteruitkijk- spiegel van de raad

Evaluatie van het vergadermodel van
de gemeenteraad van Steenbergen



In de achteruitkijk- spiegel van de raad

Evaluatie van het vergadermodel van de
gemeenteraad van Steenbergen

Inleiding	5
Leeswijzer	5
Conclusies	6
Vergaderstructuur versus vergadercultuur	6
Aandacht voor vergaderen	7
Doelgerichte interactie en proceskwaliteit	8
De enquête	11
Opzet van de enquête	11
Bestuurlijke verhoudingen	12
Tevredenheid	15
Fasen van besluitvorming	17
Organisatie van het raadswerk	24
Raadsinstrumenten	26
Tips voor de nieuwe raad en tips voor het nieuwe college	28
Verantwoording	30

Inleiding

Elke gemeenteraad vergadert met een vergadermodel. Met verschillend aaneengesloten vergaderingen worden verschillende fasen van het besluitvormingsproces doorlopen. De bedoeling van het vergadermodel is zorgvuldigheid.

Door de besluitvorming in stappen te laten doorlopen, zorgt het vergadermodel ervoor dat raden met elkaar een onderwerp verkennen en zoeken waar de (politieke) meningsverschillen zitten, om er vervolgens via beraadslaging samen een afweging over te maken. Hiervoor moet een vergadermodel de interactie tussen raadsleden en -fracties faciliteren en bevorderen. Immers, samen komen de raadsleden tot een politieke afweging én besluit.

De gemeenteraad van Steenbergen heeft de wens geuit om het huidige vergadermodel te evalueren. Enerzijds is het volstrekt logisch om op gezette tijden naar de bruikbaarheid van een model te kijken. De manier van politiek bedrijven kan zelfs gedurende een bestuursperiode veranderen. En een vergadermodel moet vooral passen bij de manier waarop men politiek wenst te bedrijven. Daarnaast is de effectiviteit van een vergadermodel afhankelijk van de manier waarop het wordt toegepast. De beleving ervan bij de leden en hun, bij gebrek aan een betere term, vergadervaardigheden zijn ook factoren in de manier waarop de besluitvorming verloopt.

De evaluatie van het vergadermodel werd begeleid door het Periklesinstituut en bestond uit drie stappen, te weten observaties van vergaderingen, waarbij een hele vergadercyclus werd gevolgd; een digitale enquête onder raadsleden, fractieassistenten, de griffie en leden van het college en tot slot een raadsbijeenkomst op zaterdag 13 november 2021, waarbij de raadsleden met elkaar in gesprek gingen over de resultaten van de observaties en de enquête.

Leeswijzer

De input die deze drie stappen heeft opgeleverd laat zien hoe de raad van Steenbergen het werken met huidige vergadermodel ervaart, wat er goed gaat en wat er beter kan gebruikt en vormt de basis voor deze rapportage.

Deze rapportage bevat de conclusies en aanbevelingen van de evaluatie en kan als overdracht document worden gebruikt voor de nieuwe raad. In deze rapportage staat een overzicht van alle de resultaten van de enquête, waar nodig aangevuld met input van de bijeenkomst.

Conclusies

De resultaten van de enquête laten op vrijwel alle punten grote afwijkingsgemiddelden zien. Daaruit blijkt dat de leden van het Steenbergse gemeentebestuur, en in het bijzonder de raad over de gehele linie nogal met elkaar van mening verschillen over het besluitvormingsproces. Bijvoorbeeld over de manier waarop het vergadermodel toegepast dient te worden: er lijkt geen duidelijke overeenstemming te zijn wat elke vergaderfase op moet leveren. Dat maakt het moeilijk om (gezamenlijk) te beoordelen of een vergadering, of vergadermodel, effectief is geweest.

Voor de beeldvormende of verkennende fase heeft hier onder te leiden. De verdeling bij de tevredenheidsmeting is haast 50-50. Over de oordeel- en besluitvormende fase lijken de raadsleden meer tevreden te zijn (respectievelijk 67 en 59 procent) maar de ontevredenheid is daarmee nog groot. Niet alleen onduidelijkheid in het vergaderproces is daarvan een oorzaak, ook over de rol die raad in (kan) nemen is men niet altijd tevreden.

Daarnaast is er een substantieel deel van de raad dat graag meer (politieke) interactie zou willen in de oordeelvormende fase. De tevredenheid over deze fase is vooral te danken aan de ruimte het vrijelijk gedachten te kunnen formuleren. Grote afwijkingsgemiddelden zijn ook terug te zien op andere thema's: het effect van spreektijd, de rol van het college in de verschillende fasen van het besluitvormingsproces en agendabepaling door de raad.

Er lijkt geen eenduidig beeld te staan over de manier waarop het vergadermodel is ingericht. Ons advies is om aan de start van de periode vooral aandacht te besteden naar hoe de delen van het vergadermodel zijn opgebouwd en wat er van elke vergaderfase mag worden verwacht.

Het is daarmee moeilijk te concluderen of het vergadermodel van de gemeenteraad van Steenberg naar behoren, of naar tevredenheid, 'werkt'. Wanneer de leden het er niet over eens zijn hoe het zou moeten werken, is er geen oordeel vellen over de effectiviteit, laat staan dat er antwoord is te geven op de vraag of het moet worden aangepast.

Vergaderstructuur versus vergadercultuur

Dit is niet alleen een gesprek over de systematiek van het vergaderen, maar ook over wederzijdse verwachtingen tussen raadsleden en -fracties. Welke mate van interactie is gewenst? Wat is het beoogde resultaat van een besluitvoorbereidende vergadering? Tijdens de raadsbijeenkomst van 13 november zijn beide onderwerpen aan de orde gekomen, maar met onvoldoende raadsleden besproken om een directe conclusie te kunnen trekken.

Er zijn ook meer culturele aspecten. Welke toon en/of scherpte van het politieke debat vinden we bij Steenberg horen? Wat doe je met iemands gearticuleerde standpunt? Wat is de betekenis van een interruptie in een vergadering? Wanneer reageren fracties op elkaar? Tijdens de door het Periklesinstituut geobserveerde vergaderingen zijn er door ons verschillen in manieren van betogen geconstateerd. Dat is niet erg; deze verschillen horen erbij. Het

vraagt wel onderling begrip over wat voor ‘soort’ verschillen het zijn. Zo zijn er raadsleden die veel vragen stellen aan het college – zelfs tijdens oordeelvormende vergaderingen – en proberen met de antwoorden hun standpunten te onderbouwen zonder dat het tot verdere interactie leidt. Weer anderen zoeken juist meer interactie met andere raadsleden, zonder dat bij hun interrupties precies duidelijk wordt wat deze interactie betekent voor de gezamenlijke afweging.

Aandacht voor vergaderen

De raad van Steenberghe heeft niet eerder zoveel aandacht besteed aan de samenhang van cultuur en vaardigheden en het effect daarvan op de structuur en effectiviteit van de besluitvorming. 'Deze bijeenkomst moet eigenlijk aan het begin van de raadsperiode, derde of vierde kwartaal' merkt iemand tijdens de raadsbijeenkomst op.

Door dit gesprek te voeren met de hele raad ontstaat een meer gedeelde parlementaire cultuur. Het stelt de raad ook beter in staat verwachtingen uit te spreken naar het college, over hun rol tijdens vergaderingen, en over de manier waarop de raad door het college betrokken wil worden bij de beleidsvoorbereiding. Dit is, met andere woorden de bestuurscultuur van de gemeente.

Uit de enquête en het gesprek er over tijdens de raadsbijeenkomst blijkt de raad het er wel over eens te zijn meer van de eigen agenda te willen bepalen. Dit is een tweeledige oproep. Enerzijds zou de raad eerder willen weten welke voordrachten er aan zitten te komen. Dit kan middels een bestuurlijke agenda, een raadskalender die is afgestemd op de ambtelijke planning en de agenda van het college. Daarnaast spreekt de raad uit zelf meer aan agendavorming te willen doen, middels bijvoorbeeld eigen initiatieven. Met een raadskalender heeft de raad meer inzicht welke tijd en ruimte daarvoor is. Daarnaast kan de raad beter besluiten hoe hij zijn opdrachtgevende rol wenst in te vullen bij door het college voor te bereiden besluiten. Een raadskalender kan derhalve de rol van de raad stimuleren.

De verschillen in de manier waarop de leden van de Steenbergse raad het besluitvormingsproces bezien, kan ook voortkomen uit verschillende *politieke stijlen* van de raadsleden. Deze politieke stijlen hebben te maken met persoonlijke eigenschappen en kwaliteiten, maar ook met de manier waarop raadsleden tegen politiek en vertegenwoordiging aan kijken.

Het Periklesinstituut onderscheidt vijf stijlen¹. Partij-politicus, bestuurder, coach, ombudsman en volger. Elk raadslid heeft wel iets van deze vijf stijlen in zich, maar sommige stijlen zijn dominant, terwijl andere wat meer op de achtergrond zijn gedrukt. Een stijl is zeker geen stempel dat voor eens en voor altijd opgeplakt kan worden. Mensen veranderen, omstandigheden veranderen en raadsleden ook. De stijlen maken duidelijk dat er verschillende authentieke manieren zijn om de praktijk van het raadslidmaatschap invulling te geven.

¹ Gebaseerd op Schouw, Tops en Zoudouris. Zie ook: Binnenkant Van Politiek — P. Tops S. Zouridis. Atlas, 2003

Het verdient de aanbeveling ook hier onderling een gesprek over te organiseren. Verschillende politieke stijlen zijn inherent aan parlementaire democratie, maar voor leden van een raad (of commissie) is het soms moeilijk oog te hebben voor of zelfs erkenning te geven aan deze verschillen. Het kan tot wederzijds onbegrip en zelfs onvrede leiden die de kwaliteit van de politieke interactie (en daarmee de besluitvorming) in de weg zit.

Doelgerichte interactie en proceskwaliteit

De door het Periklesinstituut geobserveerde vergaderingen kennen illustraties van de momenten waarop de interactie tot meer zou kunnen leiden. Bij de oordeelvormende vergadering over Fort Henricus op 4 oktober 2021 poneren verschillende leden in de eerst etermin hun onderbouwing. ‘Ondernemers zitten er niet op te wachten,’ zegt het lid Baali (PvdA). Raadslid Lambers (Volkspartij) meent te grote risico’s te zien, omdat de gemeente geen volledige zeggenschap heeft over het gebied. Raadslid Remery (Gewoon Lokaal!) acht het plan dat door het college is voorgedragen inzichtelijk en verantwoord. Maar bijvoorbeeld raadslid Huisman (D66) heeft veel vragen aan het college. Politieke vragen, dus relevant voor de beraadslaging, maar het lijkt er op als of hij daarom minder participeert in de interactie tussen de andere leden. Daarnaast participeert de rest minder in zijn vragen. Daarmee lijkt het haast alsof het twee bijeenkomsten zijn, in plaats van één gezamenlijke beeldvormende vergadering.

Ook over de mate van interactie is wel iets te zeggen. Enkele interrupties en interacties gaan over politieke strategie, bijvoorbeeld of een amendement of startpunt meer voor de bühne is dan voor de vergadering. Of de openlijke vraag of een standpunt is gebaseerd op loyaliteit aan het college of aan de baten van het voorstel.

Nu zijn ook vragen en debatten over politieke strategie legitiem; ze hóren onderdeel uit te maken van het politieke debat. Maar niet ten kostte van de dossier-inhoudelijke argumentatieve interactie. In dit geval lijkt het zelfs ten koste te gaan van de gevraagde beslissing.

Die is wat ingewikkeld geworden. De raad debatteert met graagte over de impact en de gevolgen van het voorstel en de politieke wenselijkheid ervan, maar het meningsverschil uit het agendastuk is kleiner. Dat stelt dat de gemeente een budget reserveert voor de sloop van een van de percelen, een loods, op het betreffende terrein. De vraag is dus of de gemeenteraad het budget beschikbaar wil stellen. Dit punt komt pas aan het eind van de tweede termijn naar voren, wanneer wethouder Prent aangeeft inderdaad niet zeker te zijn over de voorwaarden waaronder de sloop kan plaats vinden, bijvoorbeeld omdat op dat moment nog getwijfeld wordt over de saneringskosten.

In principe had deze vraag al in de beeldvorming duidelijk moeten worden. Wat willen we bereiken? Hoe gaan we dat doen? Wat zijn de stappen in het besluitvormingsproces? En welk afwegingskader is daar voor nodig? De kwalitatieve interactie en de gefaseerde besluitvorming moet het mogelijk maken hier op te kunnen blijven concentreren, nu is er veel vergadertijd opgegaan aan gesprekken over legitimiteit en haalbaarheid van een gevolg van het besluit en debat over intenties en politieke strategie. Deze interactie komt overigens wat korzelig over,

wat de vergadersfeer niet beter maakt en ook invloed lijkt te hebben op de kwaliteit van de interactie.

Achteraf bezien, is deze interactie mede te wijten aan de beeldvormende agenda. In deze vergadering is men aanzienlijk meer enthousiast (zei het sommige wat voorzichtig) omdat een ondernemer interesse heeft getoond in exploitatie van het gebied. Men debatteert daar ook over politieke wenselijkheid van de verdere ontwikkeling (waar de sloop van de loods een voorwaarde voor blijkt).



Bij de besluitvormende vergadering blijkt de betreffende ondernemer zijn interesse te hebben ingetrokken. De situatie is dus veranderd, de voordracht echter niet. De facto: men spreekt in de oordeelvormende en de besluitvormende vergadering niet meer over het zelfde voorstel. Ook is er in een eerder stadium besloten geen beeldvormende vergadering meer te houden over het onderwerp. Het voorgelegde uitvoeringsprogramma is een uitwerking van een eerdere geuite en vastgestelde visie en zou voldoende moeten zijn verkend. Toch weerhoudt het de raad niet om een debat te voeren over de wenselijkheid (waar dus al over besloten zou moeten zijn) en veel minder te spreken over de uitvoerbaarheid (doe voorligt, en ook nog gedurende het proces verandert).

De vergaderingen sluiten dan ook niet op elkaar aan. Wellicht had het beter geweest de collegevoordracht te herzien en de (formulering van de) gevraagde beslissing te herzien. De raad (of eigenlijk: zijn agendacommissie) had hier zelf initiatief in kunnen of zelfs moeten nemen. Het is immers zijn agenda en zijn besluit.

Aanbevelingen voor de nieuwe raad

- Organiseer aan de start van de nieuwe bestuursperiode een bijeenkomst over de inrichting van het vergadermodel. Besteed aandacht aan de functie van elke fase in het besluitvormingsproces, zodat er een gedeeld beeld ontstaat over het doel van elke fase.
- Ga daarin het gesprek aan over de gedeelde parlementaire cultuur en maak afspraken met het (nieuwe) college over de wederzijdse verwachtingen
- Geef het college de opdracht met de raad een raadskalender voor de gehele bestuursperiode op te stellen
- Evalueer structuur én cultuur bijvoorbeeld in het najaar van 2022 of voorjaar 2023.
- Experimenteer met bijvoorbeeld een slimme spreekijdregeling
- Spreek elkaar aan op vaardigheden, geef feedback. Politiek bedrijven is een groepsactiviteit. Hier met elkaar over spreken vergroot de effectiviteit van politieke besluitvorming en vergroot de positie van de raad, ook vanuit het oogpunt van bewoners.
- Start de nieuwe bestuursperiode met de politieke stijntest voor alle raadsleden, zowel nieuwe al verlengerende raadsleden. De stijntest geeft individuele raadsleden inzicht in de eigen manier van politiek bedrijven, daarnaast zegt de samenstelling van de verschillende stijlen in de hele raad ook iets over de dynamiek in de raad, en hoe dat de besluitvorming kan beïnvloeden.

De enquête

Voor de enquête is gebruik gemaakt van verschillende vraagtechnieken. Korte open vragen, meerkeuze-vragen en stellingen werden toegepast. Bij sommige vragensets kwamen meerdere thema's aan bod, en bij anderen lag de focus juist op één thema.

In totaal is de enquête door 28 deelnemers ingevuld, waarvan 19 door raadsleden, 4 door burgerraadsleden, 3 collegeleden en 2 personen werkzaam op de griffie. In dit deel zijn de resultaten van de enquête aangevuld met opmerkingen, duiding en toevoegingen die de raadsleden maakte op de raadsbijeenkomst van 13 november waar de resultaten met hen zijn gedeeld en besproken.

Opzet van de enquête

De deelnemers konden de enquête anoniem invullen, de raads- en burgerraadsleden is niet gevraagd naar hun fractie. Op deze wijze creëerden we een veilige omgeving waarbij de deelnemers vrij waren om alle antwoorden en feedback in openheid te delen.

In de enquête kwamen de volgende zes thema's aan bod:

- Bestuurlijke verhoudingen
- Beeldvormen (fasen vergadermodel)
- Informatiepositie
- Organisatie van het raadswerk (o.a. agendacommissie, raadsinstrumenten)

Bij de verschillende vragensets is steeds gekeken of er een verschillend beeld te zien was in de antwoorden die door de raadsleden zijn gegeven, en door de burgerleden en griffie. Daar was geen significant verschil in te zien. Voor de resultaten in dit verslag zijn alle (volledig) ingevulde enquêtes opgenomen.

Bestuurlijke verhoudingen

De enquête startte met drie open vragen. De deelnemers werd verzocht deze in één woord of één term te beantwoorden. Deze antwoorden leidden tot een zogeheten woordwolk. In deze figuratieve weergave zijn alle genoemde woorden en termen opgenomen. Woorden of termen die meermaals worden genoemd, worden bij elkaar geteld en zo met een grotere letter weergegeven. Hoe groter het lettergebruik, hoe vaker het woord of de term is genoemd.

Vraag1: Hoe zou je de vergaderingen van de raad in één woord omschrijven?

Hier valt al direct een tweedeling op: enerzijds woorden als langdradig, inefficiënt, overgedetailleerd, anderzijds ook woorden als constructief, gestructureerd, beschaafd.



Tijdens de bijeenkomst worden enkele woordend toegelicht. Zo betekent 'overgedetailleerd' dat er worden veel technische vragen gesteld, verklaart men. Dat kan een politieke strategie zijn, maar wordt door andere vergaderdeelnemers als storend ervaren. 'Langdradig' legt men uit dat men valt vaak in herhaling. Blijkbaar moeten mensen zich (voor de camera) bewijzen, stelt een deelnemer.

Toch worden vergaderingen door de geënquêteerden ook als constructief ervaren. Deze raad zoekt naar overeenstemming, er is een goede sfeer, en de samenwerking is goed, zegt men. Enkelen leggen uit dat de sfeer *relatief* goed is, zeker als je het vergelijkt met 15 jaar geleden. In eerdere jaren was er sprake van wantrouwen en haantjesgedrag. Het is nu echt een verbetering.

Vraag 2: *Omschrijf in één woord de werkrelatie tussen raad en college*

Ook hier valt een duidelijke tweedeling op in de antwoorden. Enerzijds woorden als goed, voldoende, constructief anderzijds, moeizaam, belabberd, informatieachterstand.



Vraag 3: *Omschrijf in één woord de relatie tussen de raad en de inwoners*

Ook hier reageren de deelnemers met uiteenlopende antwoorden, waar bij het merendeel wel positief is, redelijk, goed, voldoende, goed, samenwerkend, maar anderzijds ook woorden als afstandelijk, onverschillig, moeizaam.



Een verdere duiding wordt tijdens de bijeenkomst op 13 november niet gegeven. De verschillen zijn de meest voorname constatering.

Tevredenheid

De tweede vraag betrof 25 stellingen over verschillende thema's, waarvan de deelnemers moesten aangeven op een schaal van -5 tot +5 in hoeverre ze het met de stelling eens zijn. Waarbij -5 staat voor volledig mee oneens en + 5 voor volledig mee eens.

Van elke stelling wordt aangegeven wat de gemiddelde score is. Daarmee geven de deelnemers als het ware een cijfer. Naast het gemiddelde wordt ook de afwijking (standaarddeviatie) weergegeven. Hoe hoger dit cijfer is, hoe meer de deelnemers het oneens over de stelling.

Immers als het gemiddelde '1' is kan dat betekenen dat twee mensen een 1 hebben gegeven, de afwijking is in dat geval 0. Echter, als één iemand een vijf heeft gegeven en de ander een -3, is het gemiddelde óók '1'. De afwijking is hier dan echter '4', men is het dan dus totaal niet eens met elkaar over de beoordeling van de stelling.

	Stelling	Gemiddelde	Afwijking
1	Ik ben tevreden over de kwaliteit van onze besluitvormende raadsvergaderingen	1,9	2,0
2	Ik ben tevreden over de kwaliteit van onze voorbereidende vergaderingen	1,6	2,2
3	De interactie tussen fracties is voldoende	0,9	2,7
4	Als de raad een besluit heeft genomen, is de opdracht aan het college duidelijk	1,9	2,4
5	Als de raad een besluit heeft genomen, is de afweging voor iedereen duidelijk	1,0	2,2
6	Wij – de raad – beschikken op tijd over kennis/informatie om tot politieke besluiten te komen	0,4	2,7
7	Ik ga liever met mijn fractie dan met andere raadsleden op werkbezoek	-1,4	2,2
8	Informatie verkrijgen is vooral een taak van fracties en individuele leden	0,1	2,0
9	Ieder raadslid heeft er recht op over dezelfde informatie te beschikken	3,8	1,6
10	Als ik een (technische) vraag heb gesteld aan het college (of een ambtenaar) hoeft het antwoord niet perse met andere raadsleden gedeeld te worden	-1,6	3,0
11	De griffie is de bewaker van de kwaliteit van de informatie	3,1	1,5
12	De raad bepaalt zijn eigen agenda	1,7	2,3
13	De raad is goed in staat zijn eigen agenda te bepalen	1,2	2,6
14	De raad heeft voldoende instrumenten om zijn eigen agenda te bepalen	1,0	2,1
15	De gemeenteraad zit aan de knoppen bij politieke besluiten	1,7	2,0

	Stelling	Gemiddelde	Afwijking
16	Als de gemeenteraad vergadert is het duidelijk dat het hoogste orgaan spreekt	1,2	2,6
17	Als raad kunnen wij goed duidelijk maken wat wij van het college willen	2,0	2,0
18	De taak van het college is om de raad ervan te overtuigen dat een raadsvoorstel een goed idee is	0,3	2,8
19	Een de raad die gericht is op het college, straalt meer gezag uit dan een de raad die zich op elkaar richt	-1,2	2,6
20	De kwaliteit van het debat is sterk afhankelijk van de opstelling van het college	0,2	2,6
21	Als de raad een voorstel bespreekt, voldoet het altijd aan het kader dat de raad zelf heeft gesteld	-0,5	1,7
22	Onze burgers zijn niet geïnteresseerd in de gemeentepolitiek	-0,4	2,0
23	Onze burgers snappen onze raadsbesluiten	-0,6	2,1
24	Als de raad een besluit heeft genomen, kan ik uitleggen of toelichten hoe dat tot stand is gekomen	3,6	1,3
25	Burgers hebben onvoldoende invloed op het politieke proces	-0,3	2,8

In vergelijking met andere gemeenten waarin deze of vergelijkbare stellingen ook zijn voorgelegd, is in Steenbergen het afwijkingsgemiddelde erg hoog, bijna overal 2,0 of hoger. Dat geeft vooral aan dat men het heel erg met elkaar oneens is over het proces. In de bijeenkomst op 13 november werd deze conclusie voorgelegd aan de raad, met de vraag daarop te reageren.

Men heeft niet het gevoel dat er geen saamhorigheid is in Steenbergen, of dat er extreme uitersten zijn. Integendeel, men streeft juist vaak naar consensus. De resultaten van de enquête laten vooral zien dat de raadsleden een verschillend beeld hebben bij de doelstelling van de vergaderingen. Verder zijn er over alle aspecten van de rol van de raad en het politieke besluitvormingsproces meningsverschillen: men ervaart het niet dat de raad het hoogste orgaan is (en verschilt er flink over van mening. Ook zijn er meningsverschillen over de rol van het college tijdens vergaderingen, de duidelijkheid van de vergaderopbrengst en zelfs de interesse en participatie van burgers. De informatievoorziening valt op: men vindt enerzijds dat elk raadslid recht heeft op dezelfde informatie, maar over of uitkomsten van technische en ambtelijke vragen met alle raadsleden gedeeld moet worden, verschilt men fors van mening (afwijkingsgemiddelde 3,0).

Enkele antwoorden springen er uit. Daar is de uitkomst relatief hoog en met een zelfs ook een voor deze enquêteresultaten relatief laag afwijkingsgemiddelde: men waardeert de kwaliteit van de griffie (vraag 11). Ook acht men zich in staat de opbrengt van een raadsbesluit aan derden uit te leggen (vraag 24).

Fasen van besluitvorming

In elk vergadermodel, ongeacht welke vorm, worden drie fasen onderscheiden in het besluitvormingsproces, met elk een eigen doel en focus.

Verkennde fase (vaak Beeldvorming genoemd)

In de deze fase oriënteren de raadsleden zich over een raadsvoorstel en wordt er informatie verzameld die ter voorbereiding dient voor de volgende fase. Men poogt een gezamenlijk beeld te krijgen van de uitdagingen en de (mogelijke) politieke meningsverschillen.

Meningvormende fase (ook wel Oordeelvorming genoemd)

De raadsleden nemen een standpunt in en deze mening wordt kenbaar gemaakt aan de andere raadsleden en het college. Andere fracties kunnen en mogen daarop reageren. Door middel van argumentatie wordt getracht het eigen standpunt aan te scherpen én de ander te overtuigen van het zelfingenomen standpunt.

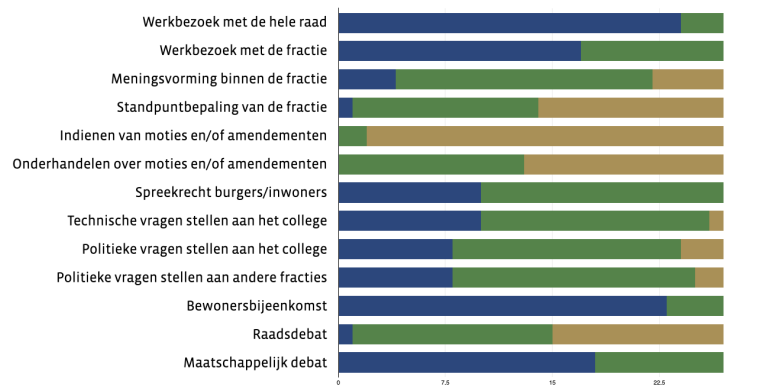
Beslissende fase (Besluitvorming)

In deze fase wordt door de raadsleden voor of tegen een raadsvoorstel gestemd. Voordat de stemming aan orde komt, is er nog gelegenheid voor het indienen van een amendement en reacties daarop. Ook zou er in deze fase nog ruimte kunnen zijn voor onderling debat. Dit wordt de besluitvormende fase genoemd.

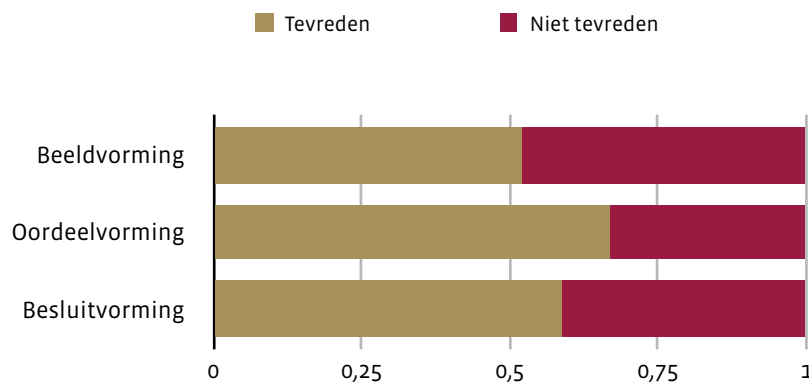
Elke fase bestaat uit verschillende processen en facetten. Deelnemers werd gevraagd voor een aantal onderdelen van het besluitvorming proces aan te geven in welke fase het volgens hen thuis hoort.

Helderheid over wanneer welke activiteiten moeten worden ingezet is een belangrijke aanwijzing voor begrip over de inrichting van het model. Daarnaast zegt het gebruik van instrumenten iets over de verschillende politieke stijlen: een ombudspoliticus zal verhoudingsgewijs vaker moties vreemd aan de orde van de dag indienen dan een raadslid met het profiel bestuurder. Dit is ook terug te zien in de uiting van de redenering in welke fase van het besluitvormingsproces deze instrumenten moeten worden ingezet en (voor)besproken.

Over de vraag welke activiteiten in welke fase van het besluitvormingsproces horen, bestaat, op een paar punten na, niet veel consensus. Bij standpuntbepaling van de fractie is er een heel duidelijk meningsverschil, evenals bij het debatteren en onderhandelen over moties en amendementen. Men lijkt geen gedeeld beeld te hebben over wat er in de beeldvormende fase zou moeten gebeuren, en wat nou juist bij oordeelsvorming hoort



Op de vraag in hoeverre men tevreden is over de manier waarop in Steenberg de verschillende fases zijn ingericht bestaat vooral over de beeldvorming weinig overeenstemming. Of men is tevreden, of juist niet.



In de enquête konden de deelnemers hun antwoord toelichten. Niet alle deelnemers hebben hiervan gebruik gemaakt. De toelichting op de grote verschillen gaf men zelf in de antwoorden op de open vragen per fase van het besluitvormingsproces. Deze zijn hier onverkort overgenomen.

Beeldvormende fase

Tevreden, want	Niet tevreden, want
Er vinden beeldvormende vergaderingen gehouden over de onderwerpen die de raad hiervoor aandraagt	Vraagstelling richting deelnemers is niet altijd duidelijk. Verwachtingen zijn ook niet altijd van hetzelfde niveau.
In coronatijd is het lastiger dan daarvoor, nu kunnen we beperkter aan diverse info komen o.a. vanuit de samenleving (onze inwoners)	Beeldvorming is in Steenbergen geen structureel onderdeel van het besluitvormingsproces. Waar ze wel plaatsvindt is ze te verweven met de oordeelvorming.
Duidelijk	Er wordt teveel nog steeds voorbereid door het college, terwijl de raadsleden zelf moeten bepalen wie wel en niet deelneemt. Er komen nog te vaak "lobbyisten" af op belangrijke vergaderingen.
Geen op of aanmerkingen op.	Te weinig beeldvormende bijeenkomsten, waardoor inwoners te weinig betrokken worden bij het proces.
maar meer kennis is nodig voor langetermijn ontwikkelingen	Er is te weinig zicht op de agenda op langere termijn. Beeldvorming is geen standaard onderdeel van het besluitvormingsproces.
er zijn hiertoe voldoende instrumenten	te weinig keren gebeurd dit
Bij beeldvorming neem je alles mee. Hierna mis ik wel de vertaalslag naar het stellen van technische vragen	Grotere onderwerpen met grotere gevolgen ontvangen wij ook binnen de reguliere tijd, doch vergt dit veelal meer voorbereiding.
Goede ruimte om met elkaar overleggen	TE VEEL GESTUURD
Over het algemeen wel tevreden met de voorlichtingsavonden. Maar het komt voor dat er tijdens de beeldvorming al veel te veel kleur zit, dat je eigenlijk al een richting wordt opgedrukt die je niet wilt. Ik vind dat een beeldvormende bijeenkomst neutraal moet zijn. Een voorbeeld: de beeldvorming over de energietransitie en klimaat was heel erg links gekleurd.	De beeldvormende vergaderingen staan te ver af van de uiteindelijke besluitvorming. Er lijkt nu alleen beeldvorming plaats te vinden als dit in een vergadering wordt georganiseerd. Beeldvorming en oordeelvorming lopen door elkaar heen.
ter plaatse	Te vaak teveel gestuurd door de organisatie wie er bij komt te zitten, erg afhankelijk van de aanvrager.
Alle betrokken krijgen de kans om hun oordeel te geven.	Het is altijd in het gemeentehuis, moet naar buiten toe en meer onderwerpen behandelen!
	beeldvorming gebeurt vooral in de oordeelvormende vergaderingen, die technisch, ellenlang en veel te gedetailleerd worden, waarbij leden niet over elkaars ideeën sparren

Oordeelvormende fase

Tevreden, want	Niet tevreden, want
De oordeelvormende vergaderingen wordt goed debat gevoerd op de inhoud van de raadsvoorstellen	meer kennis is nodig voor langetermijn ontwikkelingen
Er is voldoende ruimte om je mening te kunnen geven en de meningen van de overige partijen te verkrijgen. Het is vaak wel langdradig en er wordt veel in herhaling getreden. Dat zou de voorzitter beter in de hand kunnen houden	Beeldvorming en oordeelvorming lopen door elkaar heen. Er wordt vaak pas in de vergadering aan de hand van vraag en antwoord van het college een oordeel gevormd. Hierdoor wordt een oordeelvormende vergadering vaak technisch en komt het voor dat informatie nagezonden moet worden. Hierdoor gaat de raad zonder een volledig oordeel geveld te hebben naar de besluitvorming.
Het proces is goed incl de mogelijkheid van inspreken door inwoners. Jammer dat het debat veelal gericht is op het college en niet op raadsfracties.	Ontbreekt aan technische vragen stellen bij de voorbereiding van een oordeelvormende vergadering
Duidelijk	Te verweven met beeldvorming, waardoor het overkomt als een strijd om wie de beste informatie heeft, in plaats van een weloverwogen oordeelvorming.
Gaat prima	Te veel afwijken van onderwerp
Goed en duidelijk overleg	Door soms weinig tijd, te drukke agenda's worden oordeelvorming niet altijd juist genomen.
STANDPUNTEN WORDEN DUIDELIJK	Teveel gericht op het college.
Soms gaat het debat veel te veel over details en worden de grote lijnen vergeten. Daar zou meer sturing in moeten komen. Anders erg langdradig.	zie bovenstaande
kan altijd beter maar oke zover met discussie	Als de beeldvorming onvoldoende is geweest, zit die de oordeelvorming in de weg
Alle fracties geven vrijelijk hun oordeel.	
In de oordeelvormende vergaderingen worden al veel zaken uitgediscussieerd en als hamerstuk doorgeleid.	
Heldere discussies onderling	

Tevreden, want	Niet tevreden, want
<p>Volgende ruimte in de 2 oordeelsvormende vergaderingen om mening te vormen, dit ondersteund door technische vragen</p>	
<p>de onderdelen komen in de vergadering redelijk aan bod</p>	

Besluitvormende fase

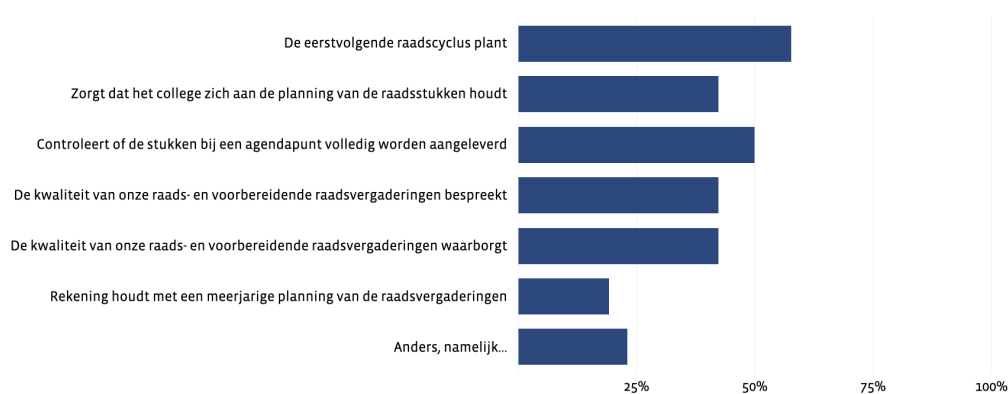
Tevreden, want	Niet tevreden, want
Duidelijk	Te veel herhaling van de oordeelsvormende vergadering. Als een raadsvoorstel niet gesteund kan worden door een fractie zou die fractie na het debat in de oordeelsvormende vergadering middels een amendement een verandering van het voorstel moeten aandragen.
Ook tevreden	te langdradig
Geleverde stukken goed uitgewerkt	Te veel coalitiegebonden.
Echter wel vaak herhaling van standpunten oordeelsvormingen vergadering. En vaak herhaling van zinnen tijdens de vergadering	Te vaak een herhaling van de oordeelsvormende vergadering.
Ook hier zijn vaak nutteloze details aan de orde. Voor de kijkers thuis kan het soms bijzonder irritant zijn. Erg langdradig.	COALITIE BESLUIT NIET OP GROND VAN ARGUMENTEN MAAR OP BASIS VAN COALITIEVORMING
nvt	meer kennis is nodig voor langetermijn ontwikkelingen
bekrachtiging van standpunten uit de oordeelsvormende vergaderingen	Door soms weinig tijd, te drukke agenda's worden besluiten niet altijd juist genomen.
Als iedereen is gehoord volgt een besluit! Hamer!	Balans is zoek. Te veel herhalingen, antwoorden niet accepteren en ontbreekt te vaak aan een kritisch politiek debat.
Voldoende ruimte en tijd voor politiek debat met de raad en het College	Hamertje tik vergadering
meestal wordt het besluit genomen	zaken zitten al bij de coalitiebespreking vaak in kannen en kruiken
Het proces is goed incl de mogelijkheid van inspreken door inwoners. Jammer dat het debat veelal gericht is op het college en niet op raadsfracties. Wat wel jammer/storend is is dat veelal de oordeelsvormende vergadering over wordt gedaan.	Ja en Nee, er wordt te vaak bijna een oordeelvormende vergadering van gemaakt terwijl er tot besluitvorming moet komen. De vergaderingen zijn zo onnodig vaak te lang en moeilijk te volgen, toch zeker voor onze inwoners. Ook daar ligt een taak voor de voorzitter.
kan altijd beter	
Het gaat om een relatief antwoord, uitgaande van het gegeven dat de voorbereiding die niet optimaal is. De facto is de voorbereiding onderdeel van de besluitvorming en is het proces voor verbetering vatbaar.	

Tevreden, want	Niet tevreden, want
<p>De besluitvormende vergaderingen zijn een feest. Het college wordt wel vaak teveel in het debat getrokken en er worden nog (te) veel vragen nieuwe vragen gesteld. De raad neemt wel het initiatief om eigen onderwerpen te agenderen en ook prioriteiten te bepalen. Het is heel positief dat afhankelijk van het onderwerp de raadsleden zelf steun weten te vinden. Besluitvorming vindt plaats buiten de kaders van coalitie-oppositie.</p>	
<p>Gezien de eerder genoemde beperkingen, is dit het hoogst haalbare. Veel debat nog in de raad en weinig hamerstukken die voldoende zijn uitgesproken.</p>	
<p>Er wordt heel vaak geprobeerd overeenstemming te bereiken en eenduidige besluitvorming te laten plaats vinden.</p>	

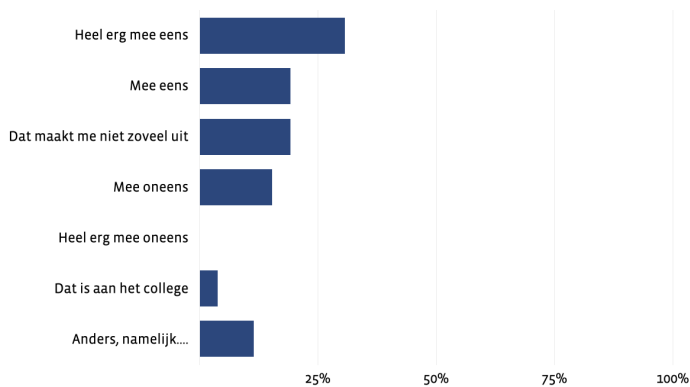
Organisatie van het raadswerk

Agendacommissie

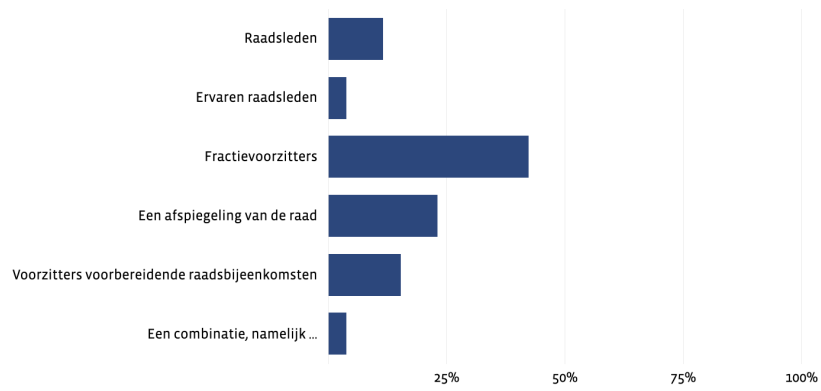
Ik vind het belangrijk dat de een agendacommissie.....



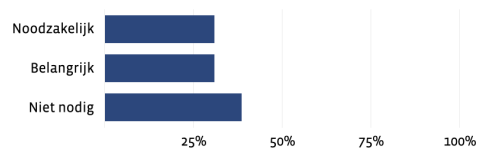
De raad moet zelf een planning van onderwerpen (termijnagenda) van de raadsvergaderingen tot aan de volgende verkiezingen bijhouden



Samenstelling Agendacommissie

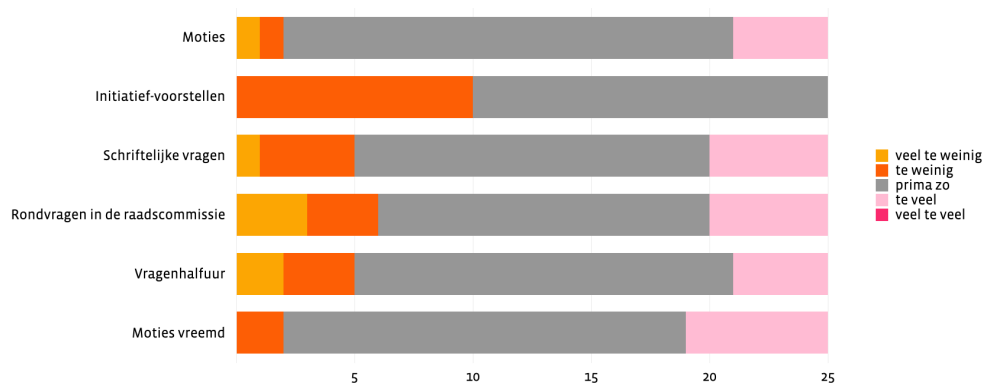


Vertegenwoordiging in Agendacommissie



Raadsinstrumenten

Geef van onderstaande raadsinstrumenten aan hoe vaak er gebruik van wordt gemaakt

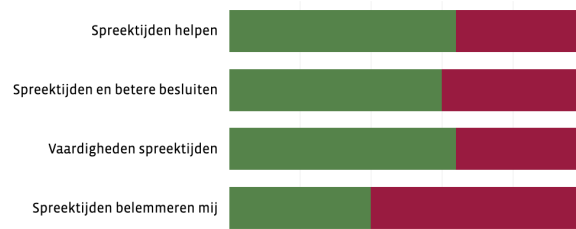


Overwegingen voor het indienen van een motie.

Wat zijn de overwegingen om een motie in te dienen?



Spreektijden tijdens de vergadering



Tips voor de nieuwe raad en tips voor het nieuwe college

Als laatste konden de deelnemers een tip formuleren die ze de nieuwe raad, en het nieuw te vormen college mee willen geven.

De antwoorden staan in de tabel hieronder, in willekeurige volgorde (het antwoord in de linkerkolom is dus niet persé door dezelfde persoon ingevuld als het antwoord in de rechterkolom)

Formuleer één tip die je de nieuwe raad mee wil geven (kort en bondig formuleren)	Formuleer één tip die je het nieuwe college mee wil geven (kort en bondig formuleren)
Kijk meer naar overeenkomsten dan verschillen tussen de partijen	Als een gewenst voorstel net niet binnen de kaders dit als alternatief aanbieden naast een voorstel dat 100% binnen kaders past. De beslissing aan de raad laten
Bestuur op hoofdlijnen en stel duidelijke kaders.	De planning (beleidsagenda) is heilig en informeer de raad tijdig.
maak vooraf onderscheid tussen hoofd en bijzaken	zorg dat je een overzicht hebt van lopende beleidsnotas en wanneer deze aflopen
op hoofdlijnen debatteren niet op details	spreek vanuit visie, zet meer de verbanden uiteen
Pleeg constructief overleg, met respect voor elkaars standpunten maar probeer wel te overtuigen.	Blijf zo beleefd als kan.
Vermijdt extra belasting voor de ambtelijke organisatie door over ieder klein onderwerp artikel 40 vragen te stellen	Neem uw verantwoordelijkheid voor uw gedeelte van de ambtelijke organisatie
luisteren	communiceren
ben eerlijk en oprecht en denk in het algemeen belang	zorg dat je kennis van zaken hebt
Neem de tijd om te proberen en te leren. Bereid jezelf goed voor, stel in de week voor vergadering technische vragen en vraag om verdiepende gesprekken als je dat prettig vindt.	Stel het raadslid in de informatie positie om een politieke afweging te kunnen maken. Zorg voor heldere voorstellen, geef zsm antwoord op technische vragen en stel spreekuren in
SPREEKTIJD	LUISTEREN
Denk na over je raadsinstrumenten en wanneer je deze het beste in kan zetten.	Denk meer strategisch na over communicatie bij projecten: wie zijn je stakeholders en wanneer/hoe betrek je ze?

Formuleer één tip die je de nieuwe raad mee wil geven (kort en bondig formuleren)	Formuleer één tip die je het nieuwe college mee wil geven (kort en bondig formuleren)
Baken het tijdspad waarin beslissingen uitgevoerd moeten worden beter af. De organisatie kan met goede leiding best een stap harder lopen op sommige afdelingen.	Blijf bij projecten in de gaten houden dat de gemeente 25.000 inwoners heeft en geen wereldstad is. Prioriteit is dat de uitvoering van besluiten veel sneller moet gebeuren. 12 jaar praten over Fort Henricus of 5 jaar wachten met het opknappen van het Stadspark is absurd. Laat idealistische hobby's achterwege.
kort, bondig en effectief vergaderen	sneller uitvoeren en ambtenaren hierin bewerken
Bestuur op hoofdlijnen	Actief en tijdig delen van informatie
blijf je zelf	voer beleid van de raad uit en ga niet op onze stoel zitten
Geen fake news in de raadzaal	Luister naar de oppositie
respecteer elkaars mening	wees college van de hele raad
Na oordeelvorming NIET meer alles herhalen bij de besluitvorming.	Vehul niet meer wat er in het ambtenarenapparaat fout gaat. Wees eerlijk en trek het boetekleed aan. Dan slaao je beter!
Kies per betoog drie concrete zaken die je wilt veranderen, in plaats van een betoog zonder te consequenties over 20 onderwerpen	Houd rekening met het overzicht van de raad: stel een meerjarige, duidelijke beleidsagenda op in samenwerking met de raad

Verantwoording

Het Periklesinstituut hecht er waarde aan dat in onze onderzoeken en bijeenkomsten de deelnemers in een voor hen veilige omgeving openhartig kunnen zijn over hun ervaringen, interpretaties en ideeën. Voor de door ons uitgevoerde onderzoeken en gesprekken hanteren we daarom de volgende voorwaarden.

De informatie en gegevens die in de enquête door de ondervraagden is aangereikt, is in deze rapportage geanonimiseerd verwerkt. Dit staat ook vermeld bij de introductie van de enquête.

In de rapportage van het onderzoek zal geen tot personen herleidbare informatie worden opgenomen en zullen geen personen worden genoemd indien de verstrekkers van de informatie dat hebben gevraagd. Dit strekt zich ook uit naar het doen van mondelinge, schriftelijke of andere vormen van toelichting op dit rapport door medewerkers van het Periklesinstituut of derden die onder verantwoording van het Periklesinstituut werken.

Om inhoudelijke redenen kunnen we er voor kiezen een persoon of functionaris bij naam te noemen. Bijvoorbeeld wanneer de toewijzing van een citaat of parafrasering relevant is voor de onderzoeksvraag. Indien een persoon in de rapportage bij name wordt genoemd, zullen de passages eerst voor wederhoor aan desbetreffende persoon worden voorgelegd. Voor het ontvangen van wederhoor en een reactie op een gespreksverslag, hanteren we een reactietermijn van drie werkdagen, tenzij anders met de geïnterviewde wordt overeengekomen. Mocht wederhoor of reactie uitblijven, beschouwen wij het door ons opgestelde als geaccordeerd.

De door personen beschikbaar gestelde informatie wordt door het Periklesinstituut alleen gebruikt in het kader van het onderzoek en de beantwoording van de onderzoeksvraag. Dat geldt ook voor de antwoorden van de respondenten op de enquêtes. Alle verslagen, aantekeningen en schriftelijke informatie zal door het Periklesinstituut worden gearhiveerd en beheerd. Hier houden we de bovengenoemde vertrouwelijkheid bij in acht.

Dit geldt niet voor zover de tot personen herleidbare informatie afkomstig is uit openbare bronnen.