



Leerkring Raadsakkoorden:

DE ROL VAN DE GRIFFIER,
DIENSTBAAR MAAR
NIET GEDIENSTIG

DEMOCRATIE
in actie

Leerkring raadsakkoorden

DE ROL VAN DE GRIFFIER,
DIENSTBAAR MAAR
NIET GEDIENSTIG

DEMOCRATIE
in actie

Handreikingen voor
de griffier als aanjager,
facilitator en
procesbegeleider

Datum
Opstellers

: Juni 2020
: Lia Randsdorp
Anka Visser



1.	Over deze publicatie	4
	Aanleiding	4
	Leeswijzer	4
2.	Wat weten we van raadsakkoorden	6
	Wat en wanneer	6
	Soorten en maten	6
	Overwegingen	7
	♦ Politieke diversiteit	7
	♦ De ambitie van maatschappelijke betrokkenheid	8
	♦ Wie weet hoe verder met een raadsakkoord	9
3.	Leerkring: rol en interventies van de griffier	11
	Leren in de leerkring	11
	Variëteit in de leerkring	11
	Kansen en voordelen	12
	Valkuilen en hindernissen in de totstandkoming en uitvoering	13
4.	Handreiking voor griffiers (en hun raadsleden)	14
	Dienstbaar maar niet gediensig	14
	Aanjager, facilitator en procesbegeleider	15
	Analyse, proces en inhoud	16
	Ten slotte	18

AANLEIDING

Democratie in Actie, een samenwerkingsprogramma van BZK, VNG, de beroeps- en belangenverenigingen en een groot aantal partners, ondersteunt gemeenten bij democratische vraagstukken en uitdagingen. Een van de programmalijnen heeft betrekking op innovatieprojecten en het leren van elkaar. In dit kader is in 2019 de Leerkring Raadsakkoorden voor griffiers gestart.

Rond de gemeenteraadsverkiezingen van 2018 zijn veel fracties, gemeenteraden en hun griffies bezig geweest met de vraag of het sluiten van *raadsakkoorden* zou helpen om beweging te brengen in de lokale politiek. Om die mogelijkheden te onderzoeken en om de griffiers te ondersteunen in het initiëren, begeleiden en uitvoeren van raadsakkoorden, heeft de Vereniging van Griffiers (VvG) in december 2018 een workshop georganiseerd en heeft het programma Democratie in Actie (DiA) in 2019 een ontwikkeltraject aangeboden in de vorm van een leerkring raadsakkoorden voor raadsgriffiers. In deze publicatie worden de resultaten van beide activiteiten samengebracht.

Juist ook nu, halverwege de raadsperiode 2018-2022, is bezinning op het fenomeen interessant, om in alle rust te overwegen of een raadsakkoord na de verkiezingen in 2022 als startdocument voor de raadsperiode 2022-2026 de gemeente kan helpen. Of om na te gaan of het sluiten van een raadsakkoord een mooie draai aan de tweede helft van deze raadsperiode kan geven. Wij hopen dat deze publicatie daaraan zal bijdragen.

LEESWIJZER

De eerste vraag die altijd gesteld wordt is: wat is dat eigenlijk precies, een raadsakkoord? Wat is het idee erachter en werkt dat? Uit wat wij nu weten over raadsakkoorden blijkt dat het 'idee' vele vormen aan kan nemen, en dat er verschillende ideeën achter het raadsakkoord kunnen schuilen. Het is vernieuwend, maar is dat daarmee ook 'goed'? Duidelijk is wel dat de specifieke lokale situatie cruciaal en bepalend is. Niet alleen de politieke context, maar ook de opvattingen, acties en vaardigheden van de plaatselijke sleutelpersonen beïnvloeden of een raadsakkoord er komt, en welk type raadsakkoord dat dan is. Daarom is in de VvG-workshop en DiA-Leerkring de centrale vraag geweest:

- ♦ Wie kan er, wanneer en hoe
- ♦ trekken aan of interveniëren in
- ♦ de uitwerking en uitvoering van het idee 'een raadsakkoord in mijn gemeente'?

In deze publicatie gaan wij in paragraaf 2 'Wat weten we van raadsakkoorden?' eerst in op de ins en outs van dat 'idee raadsakkoord'. Definitie, soorten en maten en overwegingen in de keuze voor een raadsakkoord komen aan de orde.

In paragraaf 3 'Leerkring: rol en interventies van de griffier' zoemen we meer in op de leerkring: hoe en wat hebben we daar met elkaar uitgewisseld en van elkaar geleerd? Wat is in de ervaring en percepties van griffiers in de leerkring de aantrekkelijkheid van een raadsakkoord? En hoe overwin je de valkuilen en hindernissen die in de praktijk optreden?

Wat griffiers kunnen inzetten om de kansen die een raadsakkoord biedt te benutten, is het onderwerp van paragraaf 4 'Handreiking voor griffiers (en hun raadsleden)'. In de leerkring hebben de deelnemende (plaatsvervangende) griffiers dit vraagstuk opgepakt tijdens intervisie over meerdere concrete casussen; in deze publicatie geven we een overzicht van de variëteiten in instrumenten en acties die voorbijgekomen zijn. We comprimeren de adviezen vanuit de leerkring in de drie sporen van analyse, proces en inhoud die van belang bleken in het werken met raadsakkoorden. Het is geen spoorboekje geworden, maar een zelf samen te stellen route.

Deze laatste paragraaf is een handreiking voor de griffier in zijn rol als onafhankelijk ondersteuner van de processen in en om de gemeenteraad. En daarmee ook zeer behartenswaardig voor alle politieke ambtsdragers en hun partijgenoten die met een raadsakkoord werken of het instrument overwegen: maak gebruik van de ondersteuning en advisering van de griffie in je gemeente, zij zijn er voor en doen het graag!

*maak gebruik van
de ondersteuning en
advisering van de
griffie in je gemeente,
zij zijn er voor
en doen het graag!*



WAT WETEN WE OVER RAADSAKKOORDEN

WAT EN WANNEER

Het beestje kan verschillende namen hebben, bijvoorbeeld raadsprogramma, samenlevingsakkoord, strategische agenda, beleidsakkoord.

Waar het om gaat is dat het een *raadsbrede overeenstemming* betreft, vastgelegd in een document, over het *politiek-bestuurlijk proces* en/of over *inhoudelijke thema's* in de lokale politiek.

Zo gedefinieerd kan een raadsakkoord op elk moment door een gemeenteraad gesloten worden. Maar een raadsakkoord wordt meestal gekoppeld aan de gemeenteraadsverkiezingen. De verkiezingsuitslag wijzigt in meer of mindere mate de politieke verhoudingen, een nieuwe raad treedt aan, en er moet een nieuw college gevormd worden. Het sluiten van een raadsakkoord en een coalitieakkoord kunnen samengaan, maar elkaar ook tegenwerken.

Juist omdat een raadsakkoord de *raadsbrede overeenstemming* vastlegt is de periode rondom de verkiezingsstrijd niet altijd het meest voor de hand liggende moment, en zeker niet om er pas dan mee te beginnen over na te denken. Een raadsakkoord wordt gesloten vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid die alle fracties willen nemen om de rol van de gemeenteraad in de lokale samenleving neer te zetten. Of het nu gaat om een strategische agenda, de interactieve relaties met de inwoners en lokale samenwerkingspartners, of om het verbeteren van het samenspel tussen raad en college. Dat kan op elk moment in een raadsperiode worden voorbereid, in een document worden vastgelegd, of ten uitvoer worden gebracht.

SOORTEN EN MATEN

Het is niet genoeg om een raadsakkoord te willen om democratische vernieuwing te bewerkstelligen. De vraag is wat in de lokale situatie de vraagstukken en de ambities zijn, en of een raadsakkoord als uiting van raadsbrede overeenstemming daar als middel aan kan bijdragen. De lokale situatie en de perceptie van de lokale spelers bepalen het proces van totstandkoming, de vorm en de inhoud. Raadsakkoorden zijn er daarom in soorten en maten, er is er niet één hetzelfde.

Doelen

Raadsakkoorden worden om vele redenen gesloten. Beoogde doelen kunnen zijn:

- ◆ **Betere onderlinge verhoudingen mogelijk maken, werken aan een betere politieke en bestuurscultuur.**
- ◆ **Politiek bedrijven op basis van uitwisseling van argumenten in plaats van op positie als coalitie of oppositiepartij; bredere en zo nodig wisselende meerderheden voor raadsbesluiten mogelijk maken en de blokvorming coalitie-oppositie loslaten.**
- ◆ **De maatschappelijke lokale vraagstukken centraal stellen, een gezamenlijke strategische koers afspreken als uitgangspunt voor het politieke werk.**
- ◆ **De samenleving betrekken in de prioritering, totstandkoming en uitvoering van beleid, een sterkere band tussen gemeentebestuur en inwoners tot stand brengen.**
- ◆ **Een sterkere rol van de gemeenteraad in het gemeentebestuur, als raad vroegtijdig betrokken worden bij de uitwerking van maatschappelijke opgaven en de ontwikkeling van beleid, sturen op een eigen raadsagenda.**

Inhoud en onderwerp

Dienovereenkomstig verschillen raadsakkoorden niet alleen in titel, maar ook op hun inhoud. Raadsakkoorden kunnen qua inhoud en onderwerp:

- ◆ **Kernwaarden en spelregels bevatten over:**
 - het onderling gedrag en de omgangsvormen in de gemeenteraad;
 - het samenspel tussen raad en college en/of
 - het samenspel tussen het gemeentebestuur en de lokale samenleving.
- ◆ **Beleidssterreinen benoemen, met een opdracht aan het college daar uitvoering aan te geven:**
 - in het collegeprogramma of in raadsvoorstellen en/of
 - in interactieve processen met de lokale samenleving ten behoeve van samenlevingsakkoorden.

OVERWEGINGEN

De lokale situatie is richtinggevend voor het antwoord op de vraag of een raadsakkoord zinvol is. Lokaal worden de voors en tegens afgewogen en wordt de keuze gemaakt om er wel of niet aan te beginnen. Wat moet zo'n raadsakkoord dan inhouden? Voor welk probleem zal het een oplossing zijn? En voor welke democratische vernieuwing staat het dan? Wat is er nodig in de specifieke lokale omstandigheden? Ook los van de specifieke lokale omstandigheden zien we in discussies over raadsakkoorden meer algemene bedenkingen of vragen:

- ◆ **Past een raadsbrede overeenstemming wel in het politieke spel?**
- ◆ **Kan de gewenste maatschappelijke betrokkenheid werkelijk tot wasdom komen?**
- ◆ **Wie kan het raadsakkoord feitelijk trekken?**

POLITIEKE DIVERSITEIT

Overwegingen tegen raadsakkoorden

De samenstelling van de gemeenteraad, het resultaat van verkiezingen, is bedoeld als een afspiegeling van de lokale samenleving. De gemeenteraad is een bestuursorgaan, maar wel eentje waarin het er juist om gaat de diversiteit in de lokale samenleving tot uiting te brengen. De functie van politiek is juist om op vreedzame wijze met maatschappelijke en ideologische tegenstellingen om te gaan. Want met democratische volksvertegenwoordiging en besluitvorming hoeven politieke en maatschappelijke tegenstellingen niet letterlijk en fysiek uitgevochten te worden. Maatschappelijke escalatie en vijandschap worden in de politieke arena beheersbaar in debat met tegenstanders en in besluitvorming bij meerderheid. Politisering om maatschappelijke polarisatie tegen te gaan. Raadsleden en raadsfracties hebben juist de rol om de verschillende belangen en opvattingen te articuleren en zichtbaar te maken, zodat de kiezers zich gehoord en vertegenwoordigd weten. Oplossingen zoeken en compromissen sluiten moet openbaar en transparant plaatsvinden. In de politiek gaat het zo bekeken juist om de verschillen en zeker als deze in de verkiezingscampagnes al uitgegroot zijn. Kan een raadsbreed akkoord daar wel op aansluiten? Haalt dat het politiek debat, en daarmee het fundament, juist niet weg uit de lokale politiek?

Ook lastig in de uitvoering

Voor raadsfracties in gemeenteraden die toch een of andere vorm van een raadsakkoord hebben gesloten wordt dit een dilemma in hun handelwijze in de raadsperiode die dan volgt. Voor de fracties is het een afweging of zij een middenkoers aanhouden en (steeds) wisselende coalities met andere partijen smeden, of zichzelf scherper willen profileren. Fracties begrijpen dat zij moeten samenwerken om meerderheden en resultaten te behalen, maar de 'natuurlijke neiging' in het raadswerk is om je als fractie en raadslid te profileren en te onderscheiden. Hoeveel ruimte bieden de fracties elkaar voor profilering, hoe politiek zijn de raadsvergaderingen dan nog? In de Nederlandse politiek, met het meerpartijenstelsel en de representatieve vertegenwoordiging, is het van oudsher logisch en vanzelfsprekend dat er in meerderheidscoalities samengewerkt wordt om te kunnen

besturen. Dan heeft ook het college van B en W, met wethouders uit de coalitiepartijen, een eigen en duidelijke positie. Hij heeft zijn bestuursbevoegdheid en neemt het voortouw in de voorbereiding en uitvoering van raadsbesluiten, waarbij de politieke richting in het coalitieprogramma is vastgelegd en op een raadsmeerderheid kan rekenen. Welke politieke richting en oriëntatie heeft een college dan nog met een raadsakkoord? Gemeenteraden die met een raadsakkoord werken ervaren dat het hebben van een akkoord gevolgen heeft voor de vorming en de positie van een college van B en W. Is het college dan nog wel een politiek orgaan, of meer een uitvoeringsdirectie? Langs welke weg worden wethouders geworven en wat zijn dan de benoemingscriteria?

Pleidooi vóór raadsakkoorden

Zijn overwegingen van politieke diversiteit redenen om niet aan een raadsakkoord te beginnen, in andere lokale situaties is het voor partijen juist de uitwerking van deze bestaande politieke praktijk om er wél aan te denken.

Bijvoorbeeld aan een raadsakkoord waarin datgene wordt vastgelegd waarover alle fracties het al eens zijn. Blijkens hun verkiezingsprogramma's en/of voortvloeiend uit een vorm van een raadsbrede informatiefase na de verkiezingen. Dat bespaart kostbare vergadertijd over raadsvoorstellen waar anders geforceerd gezocht wordt naar verschillen en profilering. Dat onderlinge gekissebis over details is niet interessant. De gemeenteraad kan beter de tijd nemen om zich toe te leggen op een rol als *volksverbinder*: de lokale samenleving in, luisteren, en meewerken aan maatschappelijke oplossingen.

In het verlengde daarvan ligt de wens om uit de soms verstikkende blokvorming van coalitie versus oppositie te geraken. Beleidsvoorstellen dienen beoordeeld te worden op de voor- en tegenargumenten, op de verwachte beleidseffectiviteit en risico's, op de positieve en negatieve neveneffecten, in plaats van op de politieke kleur en de gunfactor van de betreffende wethouder. Ook het handelen van het college dient op zijn merites beoordeeld te worden en niet gestuurd door de discipline in de coalitiefracties om het college in het zadel te houden. Partijpolitieke diversiteit in het college is dan ondergeschikt aan de rol en de betekenis van het gemeentebestuur voor de lokale samenleving. Per slot van rekening benoemt de gemeenteraad het college, dan kunnen de fracties ook gezamenlijk of via een bepaalde verdeelsleutel op zoek gaan naar gekwalificeerde wethouders.

De balans tussen concurreren en samenwerken in de lokale politiek is een precaire. Waar er inhoudelijke politieke verschillen zijn is het zaak deze te articuleren. Maar wanneer de verschillen op de inhoud niet substantieel zijn, bezorgt het de politiek een slechte naam bij de inwoners wanneer deze toch breed worden uitgemeten. Het debat verwordt dan al snel tot politiek bedrijven op de details, de persoon en op de onderlinge relaties. Dat wordt nog eens versterkt door de fragmentarisering in de Nederlandse politiek. De toename van het aantal fracties in de raad bemoeilijkt coalitievorming en leidt tot coalities bestaande uit veel partijen op wankelende basis om deze 'als blok' bijeen te houden. Collegevorming op basis van een raadsakkoord lijkt dan juist een optie. Immers, alle gekozen raadsleden en raadsfracties vertegenwoordigen hun deel van de samenleving; dan zullen zij ook allemaal hun serieuze inbreng moeten hebben. In die situatie is het zaak om bij voorstellen, of deze nu van het college of van een fractie komen, telkens te zoeken naar meerderheden. Het werken met wisselende meerderheden vergt een ander politiek proces en politieke houding. Dat zijn spelregels en omgangsvormen die heel goed in een raadsakkoord kunnen worden vastgelegd.

DE AMBITIE VAN MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Een groot deel van de bestaande raadsakkoorden is tot stand gekomen na consultaties met inwoners en plaatselijke instellingen en bedrijven. Ook zijn er veel raadsakkoorden die op enigerlei wijze vastleggen dat de lokale samenleving betrokken moet worden in het bepalen van de maatschappelijke opgaven, het maken van belangrijke keuzes daarin en in de uitwerking en uitvoering van het beleid. Dit is een uiting van het besef dat de overheid anderen nodig heeft om draagvlak te creëren en dat veel kennis en kunde in de samenleving zelf zit. Maatschappelijke partners betrekken in een akkoord straalt uit dat er geen monopolie (meer) is voor de overheid. Het komt nu neer op netwerkparticipatie: de lokale overheid als deel van de netwerksamenleving.



In de praktijk is dit een proces met vele hindernissen die een gezamenlijke noemer hebben: hoe kan er een duurzame participatie en een blijvende relatie plaatsvinden?

- ◆ Het is niet heel moeilijk of uitzonderlijk om over een conceptprogramma een consultatie te organiseren, of om een conceptprogramma te baseren op gesprekken met inwoners en maatschappelijke partners. Het is wel lastiger om voorbij de 'usual suspects' te geraken. De opgave is om ook en met name diegenen te binden die in de regel afzijdig blijven en niet vertegenwoordigd zijn in gespreksronden.
- ◆ Is het document eenmaal gereed en in de raad geaccordeerd, dan is het de kunst om het niet bij een eenmalige exercitie te laten en om de maatschappelijke betrokkenheid in stand te houden. Zijn die betrokkenen bereid om daar permanent input en energie in te steken, en in staat om op hun beurt de verbinding met hun achterban levend te houden?
- ◆ Daar komt bij dat er verwachtingen gewekt zijn die ingelost moeten worden; kan het gemeentebestuur dat waarmaken? Er ligt een wereld van verschil tussen algemeen geformuleerde opgaven en doelstellingen, en de concrete wensen die inwoners en instellingen hebben. En een afwegingskader en een financieel kader ontbreken vaak nog in het eerste ophalen van de wensen. Die blijken dan later onbetaalbaar, onuitvoerbaar, en daarmee onhaalbaar te zijn.

WIE WEET HOE VERDER MET EEN RAADSAKKOORD?

In het aanzwengelen van het idee 'raadsakkoord' komen nogal wat overwegingen aan de orde:

waarom zouden we het als gemeenteraad willen, wat moet erin staan, hoe brengen we het tot stand en tot uitvoering, gaat het debat uit de raad en maakt het de fracties monddood, of is het de meesterzet waarmee we als raad positie kiezen?

Hoe begin je dan deze discussie, en, eenmaal bedacht en/of eenmaal besloten, wie trekt het proces dan verder? In de praktijk is dit een zoektocht voor alle partijen, een complex proces dat gaandeweg georganiseerd en bijgestuurd wordt. In veel gemeenten is de mogelijkheid van een raadsakkoord voor de verkiezingen besproken in het presidium of fractievoorzittersoverleg, bijvoorbeeld aan de hand van een memo van de griffier, en in het kader van de afspraken rondom raadswisseling en formatieproces. Vaak levert dit een patstelling op waarbij zittende raadsleden geen bindende afspraken over hun raadsperiode heen willen maken, en er na de verkiezingen winnende en verliezende partijen zijn. Veelal geen goede voedingsbodem om op dat moment in relatief korte tijd en onder druk tot een raadsbrede overeenstemming te komen over of een raadsakkoord gewenst wordt, langs welke weg het tot stand gaat komen en wat de inhoud is. De oude weg van coalitievorming onder leiding van de grootste partij lijkt dan het snelste en het beste, dan heb je dat alvast.

Aan het toewerken naar een raadsakkoord, maar ook -eenmaal gesloten- aan het in de praktijk brengen daarvan, zit een aantal fundamentele vragen vast.

Rol van het college

- ◆ Aan het overwegen van een raadsakkoord zit de vraag vast wat de rol van het college moet zijn. Hoewel het college zich formeel verhoudt tot de gehele gemeenteraad, is de praktijk die van een coalitie van fracties. Nu moet gezocht worden naar een andere invulling van het samenspel tussen raad en college, en in veel gevallen is dat juist ook de bedoeling van het raadsakkoord. Dat vergt wethouders die dat doel steunen en er een visie op hebben. Dat kan een ander type wethouder zijn dan de politieke leider van een fractie: meer zakelijk met bindende en overtuigende vaardigheden in dienst van de raad, en minder partijpolitiek geprofileerd. Die gedachte kan leiden tot een open sollicitatie voor wethouders op basis van een profiel, en tot een 'minderheidscollege' als gelet wordt op de politieke kleur van de persoon of op de omvang van de fracties die een wethouder hebben voorgedragen.

Rol van de ambtelijke organisatie

- ◆ Eenmaal in het zadel heeft niet alleen het college de taak om invulling te geven aan het samenspel met een 'raad-met-een-raadsakkoord', ook de ambtelijke organisatie komt in een andere positie in de voorbereiding en uitvoering van beleid. Ambtenaren ervaren minder houvast in het voorbereiden van raadsbesluiten als het politieke proces in de raad en tussen raad en college inhoudt dat er naar wisselende meerderheden gezocht moet worden.

Wie is de eigenaar?

- ◆ Het is daarom van belang dat het toewerken naar een of andere vorm van een raadsakkoord een proces is van alle fracties. Op het moment dat het raadsakkoord als vernieuwend instrument wordt ingezet in de politieke profilering van een partij, is de kans groot dat het instrument op zichzelf al inzet van politieke strijd wordt. Wie is er dan eigenaar? Behalve steun en drive in de raad zelf, is ook cruciaal of burgemeester, gemeentesecretaris en griffier het aandurven om andere wegen in te slaan.
Het ligt voor de hand dat de griffier een rol heeft in het proces rondom raadsakkoorden. Maar daar kleeft een groot afbreukrisico aan. Een griffier moet opereren binnen de ruimte die de gemeenteraad in al zijn variëteiten geeft, of zo handelen dat er bewegingsruimte ontstaat. Dan is het belangrijk of de instelling van burgemeester, wethouders, gemeentesecretaris en sleutelambtenaren een meewerkende of een tegenwerkende factor is. Kortom: een zeer dynamisch speelveld dat inherent is aan de functie van griffier, en die in het licht van de raadsakkoorden-ambitie extra interessant is.
Het is op dit punt dat de Leerkring Raadsakkoorden voor griffiers van elkaar wil leren: welke valkuilen ervaar je, welke kansen komen voorbij, en welke interventies kun je vanuit je rol als griffier succesvol inzetten?

*Behalve steun
en drive in de raad zelf,
is ook cruciaal of burgemeester,
gemeentesecretaris en
griffier het aandurven
om andere wegen
in te slaan.*

LEERKRING: ROL EN INTERVENTIES VAN GRIFFIERS

De ontwikkeltrajecten van Democratie in Actie zijn bedoeld om te 'leren door te doen' en om kennisontwikkeling te bevorderen.

In de leerkring voor griffiers was het doel om uit te wisselen wat je rol als griffier is in de vraagstukken die zich in de politieke praktijk in jouw gemeente voordoen, om met elkaar na te gaan welke interventies in de specifieke lokale situaties van betekenis zijn, en om elkaar te helpen je rol als griffier daarin te nemen.

LEREN IN DE LEERKRING

Van het begin af aan was de leerkring zelf een lerend proces over aanpak en werkwijze. Er zijn bilaterale en intensieve (intake)gesprekken gevoerd met de begeleiders, drie plenaire bijeenkomsten geweest en drie intervisiebijeenkomsten in kleinere groepssamenstelling. Ook in twee van de drie plenaire bijeenkomsten zijn in kleine groepjes intervisie-achtige gesprekken gevoerd als onderdeel van een workshopprogramma over dienend leiderschap ('bijdragen en invloed zonder hiërarchische positie') en dialoog ('een passend instrument voor de griffier').

Intervisie is een krachtig middel. Het concept 'leren van elkaar' via het bespreken van een casus in intervisie is effectief, en werkt goed als deelnemers bereid zijn zich in elkaars casus en lokale situatie te verdiepen. Het inbrengen van een casus en openstaan voor interventies als griffier vergt een veilige omgeving. Die is afgesproken, maar legt een claim op de overdracht in deze publicatie. Veel van het geleerde is persoonlijk en/of heeft betrekking op concrete situaties waarin gemeentelijke sleutelpersonen herkenbaar zijn. Dat kan niet als zodanig openbaar gedeeld worden, maar wel in een meer algemene zin: ervaringen, conclusies en adviezen die zijn voortgekomen uit de leerkring.

VARIËTEIT IN DE LEERKRING

Aan de leerkring hebben circa 15 (plaatsvervangend) griffiers meegedaan. Hun gemeenten varieerden van klein (17 raadszetels) tot groot (45 zetels). Hun raadsakkoorden varieerden van 'volledig' tot "'niets'. Waarbij 'volledig' staat voor een raadsbreed gedragen akkoord met politieke uitgangspunten inzake beleidsterreinen en een opdracht aan het college om dit, mede in interactie met de samenleving, uit te voeren. En 'niets' betekent dat in de betreffende gemeente het idee van een raadsbrede overeenstemming zelfs nog niet geopperd is. Daar tussenin waren nog vele varianten aanwezig. Een raadsprogramma dat niet (meer) helemaal raadsbreed gedeeld wordt, een strategische agenda in plaats van politieke uitgangspunten, een raadsopdracht aan het college om samenlevingsakkoorden tot stand te brengen, de instelling van een werkgroep bestuurlijke vernieuwing om een raadsprogramma al dan niet expliciet met bewonersparticipatie tot stand te brengen, of om spelregels voor de onderlinge omgangsvormen te formuleren.

Kortom: de gemeenten verschillen nogal in:

- ◆ **Ambitie op het proces** van totstandkoming en/of uitvoering van een raadsakkoord: hoe intensief en breed wordt dat proces ingezet, wie worden er allemaal binnen en buiten het gemeentehuis wel of niet betrokken?
- ◆ **Ambities op de inhoud** van een raadsakkoord: gaat het om gedeelde politieke uitgangspunten, om het benoemen van de belangrijkste beleidsterreinen als agendapunten, en/of om spelregels?
- ◆ **De mate van overeenstemming** tussen de raadsfracties: hebben alle fracties (nog steeds) dezelfde intenties en hoe ver draagt die overeenstemming?
- ◆ **De rol van het college:** van uitvoerder van een politiek programma tot opdrachtnemer van een raadsopdracht.
- ◆ **De rol van de lokale samenleving:** van eenmalige inspraak tot (beoogd) partner in de uitwerking en uitvoering.

KANSSEN EN VOORDELEN

Het werken aan en met een raadsakkoord is van betekenis voor het democratische functioneren van het gemeentebestuur. Het biedt in de ervaring van de deelnemers aan de leerkring goede kansen om:

Te werken aan cultuurverandering in de politiek: het raadsakkoord is bedoeld om een gewenste (omvorming van de) politieke en bestuurlijke cultuur vast te leggen en de onderlinge verhoudingen tussen fracties en tussen fracties en het college te verbeteren.

In het verlengde daarvan ligt de mogelijkheid om:

- ♦ **De rol van de raad te versterken:** het raadsakkoord wil bewerkstelligen dat de raad meer invloed uitoefent in het gemeentebestuur, in het samenspel tussen raad en college niet op de achterbank zit, kan sturen op de eigen raadsagenda, en de vaste coalitie-oppositieverhoudingen losweekt;
- ♦ **De lokale samenleving bij politiek en bestuur te betrekken:** het raadsakkoord is zelf een product van maatschappelijke participatie, en/of bepaalt dat er een sterke band met inwoners en stakeholders moet zijn in de totstandkoming en/of uitvoering van beleid.

En in veel gevallen biedt het raadsakkoord ook de gelegenheid tot:

- ♦ **Het benoemen van gemeenschappelijke inhoudelijke uitgangspunten,** variërend van een opsomming van prioritaire beleidsthema's tot een strategische koers of een inhoudelijk programma zoals bij een coalitieakkoord.

Wat een door de raad vastgesteld document zo bruikbaar maakt, is dat het de onderlinge verhoudingen in een positieve context van samenwerking plaatst, als document richting geeft aan de lokale politiek, en een houvast biedt aan de werkwijze voor de komende jaren. Meer specifiek, zoals verwoord in de leerkring:

- ♦ **Positieve context**
Het proces is inclusief: alle geluiden uit alle fracties worden meegenomen. Er is een breed *draagvlak* voor verandering. Het biedt onderling *duidelijkheid*, omdat onderwerpen waarover consensus bestaat aan het begin van de raadsperiode al worden vastgelegd. *Uitvergroete tegenstellingen* worden kleiner door de nadruk op wat de gemeenteraad gezamenlijk vindt.
- ♦ **Richtinggevende politiek**
Er is een beschrijving van de intenties, bijvoorbeeld dat oude verhoudingen doorbroken moeten worden en hoe dat kan, zoals door het zoeken naar bredere en wisselende meerderheden op basis van argumenten. Het *prioriteert de onderwerpen* waar de raad aan de voorkant kaders over wil stellen, waar de raad betrokken maatschappelijke partners over wil consulteren. Het geeft richting aan de rol en positie die de raad wil innemen; een raadsakkoord is een inhoudelijk, kaderstellend document waarmee de raad zichzelf in positie brengt, het is het instrument van de raad, een boodschap en opdracht aan het college.
- ♦ **Houvast in werkwijze**
Het is een heldere *onderlegger* voor cultuurverandering, waar trainingsbijeenkomsten op gebaseerd kunnen worden en waarnaar verwezen kan worden als oud gedrag optreedt. Het is een ankerpunt om de participatie met de samenleving een raadsperiode lang levend te houden en er energie in te blijven steken. Er kan een *werkprogramma* voor de komende raadsperiode op gebaseerd worden.

Een raadsakkoord is tegelijkertijd zowel een bemoedigend resultaat van een gezamenlijk proces, als een goed begin voor een productieve en vernieuwende periode in het lokale gemeentebestuur. En daarmee een belangrijk instrument voor een griffier om te ondersteunen in het optimaal functioneren van de gemeenteraad.

Maar er zijn natuurlijk legio beren op de weg, zowel in de uitwerking van het idee in een raadsakkoord, als in het bereiken en uitvoeren van de politieke praktijk die het raadsakkoord beoogt.

VALKUILEN EN HINDERNISSEN

In de 'kennismaking met de beren' kwamen we, vanuit de ervaringen in de leerkring, het volgende tegen:

◆ Inhoudelijk dichtgeregeld

Het raadsakkoord laat geen ruimte meer voor nieuwe onderwerpen die zich aandienen en wordt als knelend ervaren. Er is te veel geprobeerd om op inhoudelijke thema's een raadsbrede overeenstemming te krijgen, een coalitieakkoord met alle partijen, met (te) veel compromissen.

◆ Afbrokkelend draagvlak

Het raadsakkoord is vaag en niet concreet, partijen komen tot een verschillende uitleg van het raadsakkoord. Omwille van het goed houden van de verhoudingen vervaagt de politieke eigenheid, en dat wordt voor (sommige) fracties een probleem. Of: afwijkende politieke opvattingen worden geïnterpreteerd als 'einde samenwerking'. Fracties vallen terug in 'oud gedrag', bijvoorbeeld door agendadruk en/of een gebrek aan ondersteuning. De raad is te zuinig of heeft te weinig middelen voor een ondersteunend programma vanuit de griffie. Eén of meerdere fracties vallen alsnog af want 'het ging niet zo slecht zoals we het vroeger deden'.

◆ Worstelen met de rol van de raad

De rol van de raad verandert (te veel) richting bestuursorgaan. De raad loopt het college voor de voeten en anticipeert al op de consultaties die het college organiseert. Of: de raad krijgt juist geen rol in de burgerparticipatie, bijvoorbeeld in het vaststellen van het kader waarbinnen die participatie kan plaatsvinden.

◆ Worstelen met externe verwachtingen

Als er binnen het gemeentebestuur slechts beperkt commitment is en de interne verhoudingen niet op orde zijn, wordt de externe werking van een raadsakkoord ook problematisch. De participanten hebben geen duidelijkheid binnen welke kaders de participatie plaatsvindt en wat er met de resultaten wordt gedaan. Verwachtingen worden niet ingelost, de afspraken zijn niet concreet of de processen worden stroperig.

Dit zijn serieuze vraagstukken die aangepakt moeten worden. De griffier is daar een van de spelers in, maar niet de enige en almachtige. Een griffier bevindt zich in een dynamisch speelveld met veel verschillende posities en percepties over de mogelijke betekenis van het raadsakkoord. In de dagelijkse praktijk van de gemeenten die aan de leerkring deelnamen, liepen de griffiers zelf het meeste op tegen:

- ◆ De politieke (en persoonlijke) verhoudingen in de raad;
- ◆ Profilerende fracties en samenwerkende fracties in de raad;
- ◆ De rol en positie die de burgemeester kiest;
- ◆ De relatie tussen raad en college als het gaat om eigenaarschap, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap;
- ◆ De ambtelijke organisatie die onder verantwoordelijkheid van het college werkt;
- ◆ De onhaalbare, onbetaalbare en/of onuitvoerbare ambities in het raadsakkoord;
- ◆ De onduidelijke positie van maatschappelijke partners en inwoners: wie zijn de (blijvende) gesprekspartners en met welk mandaat?

4

HANDREIKING VOOR GRIFFIERS (EN HUN RAADSLEDEN)

De beren op de weg zijn de uitdagingen voor raadsleden en griffier: langs welke (om)weg kan de gemeenteraad toch verder met de oorspronkelijke (lokale) bedoeling van een raadsakkoord en wat kun je doen om te bevorderen dat de gemeenteraad dat pad ook wil inslaan?

In de leerkring stond de vraag centraal wat de deelnemers als (plaatsvervangend) griffier kunnen doen om de valkuilen te mijden en de kansen van een raadsakkoord te benutten. Kun je met (het idee van) een raadsakkoord de raad de ondersteuning geven die het verdient en nodig heeft om te functioneren?

DIENTBAAR MAAR NIET GEDIENSTIG

De griffie als team werkt rechtstreeks voor en onder de politieke verantwoordelijkheid van de gemeenteraad, zoals de ambtelijke organisatie voor en onder het college van B en W. De griffier is als leidinggevende van de griffie ambtelijk eindverantwoordelijk voor de raadsondersteuning, zoals de gemeentesecretaris voor de ambtelijke organisatie. De griffier is de eerste adviseur van de gemeenteraad, zoals de gemeentesecretaris voor het college van B en W. Maar een belangrijk verschil ligt in de aard van het bestuursorgaan. Waar een college een inhoudelijk collegeprogramma heeft en als collegiaal team opereert, is de essentie van de gemeenteraad de politieke diversiteit en de besluitvorming bij meerderheid. College en raad staan bovendien in relatie tot elkaar, waarbij het college -met de ambtelijke organisatie- de besluiten van de raad voorbereidt en uitvoert, en daarin als dagelijks bestuurder ook eigen bevoegdheden heeft. Wat weer door de gemeenteraad politiek gecontroleerd wordt. Dat maakt het werk van de griffie als ondersteuner van de raad onvergelijkbaar met de rol en positie -en de omvang- van de ambtelijke organisatie.

Uit de aard en positie van de gemeenteraad in het gemeentebestuur vloeit voort dat de griffie een *procesrol* heeft. De politiek gaat over de *inhoud*: in het debat tussen de raadsfracties onderling, en tussen de fracties en het college. De griffie ondersteunt het proces van besluitvorming, de informatievoorziening, het gebruik van de raadsinstrumenten, en treedt op als sparring partner van de raadsleden. Dat kan niet zonder inhoudelijke expertise en advisering, maar de focus ligt op het faciliteren en begeleiden van de processen. Want de raad bepaalt, als uitkomst van een zorgvuldig proces. Van die processen is de griffier de eigenaar.

Gelet op de politieke diversiteit in de raad kan de griffier dat niet anders doen dan vanuit een *onafhankelijke positie*. De griffier is dienstbaar aan de raad, maar niet het dienstmeisje of de boodschappenjongen van een van de fracties, de coalitie, het college, de burgemeester, de gemeentesecretaris of van wie dan ook. Dit is de essentie van de ambtelijke eindverantwoordelijkheid van een griffier: dienstbaar maar niet gedienschtig.

Een raad die een raadsakkoord kan sluiten geeft zichzelf én de griffier een belangrijk en interessant instrument in handen. Een gemeenschappelijk fundament en een gezamenlijke ambitie om te werken aan voor de lokale samenleving optimale resultaten. Dat biedt een griffier houvast in de ondersteuning van het raadsfunctioneren. Of het raadsakkoord nu gaat om verbetering van de politieke bestuurscultuur of om het realiseren van een strategische agenda met de lokale samenleving: het is een ankerpunt om te bereiken en om uit te werken. Maar zoals we hebben ervaren: zo gemakkelijk is het niet om daar te komen.

*Een gemeenschappelijk
fundament en een
gezamenlijke ambitie om
te werken aan
voor de lokale samenleving
optimale resultaten.*



Een dienstbare en onafhankelijke griffier met ambtelijke eindverantwoordelijkheid is in het raadswerk en onder het primaat van de politiek een leider zonder hiërarchische positie. Zeker een leider, met visie op het raadsfunctioneren en het vormgeven van de ondersteuning daarvan, maar wel een dienend leider. Invloed uitoefenen zonder hiërarchische positie, als proceseigenaar, kan heel goed door te inspireren, te begeleiden, te betrekken, te faciliteren. In die procesrol kun je professionaliseren en instrumenten leren gebruiken, zoals de kracht van dialoog. Maar je kunt in deze rol en positie pas echt effectief invloed uitoefenen als je jezelf als persoon durft in te zetten. Inschattingen maken van mensen en situaties, timing, je rol pakken, visie uitdragen, interveniëren; het vergt naast het gebruik van instrumenten vooral ook de inzet van persoonlijke eigenschappen en vaardigheden, zoals persoonlijke overtuigingskracht en 'dicht bij jezelf blijven'. De opgave voor de griffier is voor het grootste gedeelte: inzien, durven en doen. Kortom: een kwestie van persoonlijk leiderschap. En daar is eveneens aan te werken, maar wel in persoonsgericht maatwerk. Intervisie is daarbij in de leerkring een krachtig instrument gebleken, niet alleen in het 'oplossen' van een concrete casus, maar juist ook in het reflecteren op en groeien in je eigen mogelijkheden om te handelen en op te treden: je performance.

AANJAGER, FACILITATOR EN PROCESBEGELEIDER

In de kern komt de rol van een griffier bij raadsakkoorden neer op het aanjagen en gaande houden van het proces in de raad. Dat betekent dat je met alle fracties in gesprek bent, en open en betrokken bent in hun onderlinge relaties. Alsook dat je de verbindingen legt en openhoudt in de driehoek van burgemeester, gemeentesecretaris en griffier, met de relevante onderdelen van de ambtelijke organisatie zoals de afdeling communicatie en met de besturen van maatschappelijke organisaties. Met andere woorden: je stimuleert de dialoog en het debat binnen en buiten de raadzaal. Dat vraagt veel actie en organisatie.

Wat je kunt doen is onder andere:

- ◆ Investeren in informele en individuele gesprekken met raadsleden en in fracties.
- ◆ Informeren over ontwikkelingen in het openbaar bestuur en meervoudige democratie; in algemene zin, met betrekking tot specifieke dossiers, en/of goede voorbeelden van elders.
- ◆ Het gesprek starten middels agendering in gremia zoals het fractievoorzittersoverleg of presidium.
- ◆ Het bijeenroepen van een informele gespreksgroep van 'vernieuwers en geestverwanten'.
- ◆ Of formaliseren met het instellen van een raadswerkgroep bestuurlijke vernieuwing.
- ◆ Organiseren van collectieve bijeenkomsten over thema's.
- ◆ Organiseren van trainingen op vaardigheden, zoals dialogisch vergaderen, en het geven van feedback.

Meer specifiek bij 'haperende' raadsakkoorden:

- ◆ Gedrag waarnemen, voorstellen toetsen aan het akkoord, en je observaties bespreekbaar maken.
- ◆ Agenderen van evaluaties en 'doorleving' van het raadsakkoord.
- ◆ Het proces bewaken en procesafspraken vastleggen.
- ◆ Bewerkstelligen dat er in raadsvoorstellen expliciet aansluiting gemaakt wordt met het raadsakkoord.

En ter ondersteuning van doelstellingen die al dan niet expliciet in een raadsakkoord zijn opgenomen:

- ◆ Onderzoeken van mogelijkheden om de raads- en vergaderstructuur beter aan te laten sluiten op dialoog en debat over argumenten.
- ◆ Aanreiken van en experimenteren met (nieuwe) vormen van participatie.
- ◆ Bevorderen van raadsvoorstellen waarin meerdere scenario's en alternatieven zijn uitgewerkt.
- ◆ Werken aan een strategische en/of langetermijnagenda.

ANALYSE, PROCES EN INHOUD

De centrale probleemstelling van de leerkring luidde: wie kan er, wanneer en hoe trekken aan of interveniëren in de uitwerking en uitvoering van het idee 'een raadsakkoord in mijn gemeente'? In de zoektocht naar een werkend raadsakkoord, zo hebben we in de leerkring vastgesteld, gaat het om drie sporen: analyse, proces en inhoud.

1 **Analyse van de eigen lokale situatie: waar is behoefte aan?**

2 **Het proces van totstandkoming en uitvoering: hoe doen we het met elkaar?**

3 **En inhoud van het raadsakkoord: wat leggen we vast?**

Deze drie sporen hangen met elkaar samen, er is geen volgorde, je rijdt op kruisende spoorlijnen. Waar de knooppunten liggen en welke kant dan op te gaan, dat is de route die in de gemeente zelf gevonden moet worden. Er valt geen vaste route uit te zetten die voor elke gemeente succesvol zal zijn. De griffier kan optreden als gids in dit gemeentelijk proces, maar ook de griffier heeft geen spoorboekje en zal het met verstand en in dialoog met 'de reizigers' moeten doen. Een professionele, onafhankelijke en dienstbare griffier kan dat, als zij of hij er de ruimte voor krijgt: aanjagen en gaande houden van het proces. En bovendien zijn er ervaringen gedeeld (en nog te delen) over werkwijze en aanpak, voordelen benutten en valkuilen vermijden, zoals beschreven in deze handreiking. Terugkijkend op de zoektocht die in de leerkring gemaakt is kunnen we daar per spoor nog wat laatste adviezen aan toevoegen:

ANALYSE

Het vertrekpunt is de vraag wat in de specifieke lokale situatie de vraagstukken en de ambities zijn en of een raadsakkoord als uiting van raadsbrede overeenstemming daar als middel aan kan bijdragen. Hier zal ook ingeschat moeten worden of er animo is voor de voorbereiding en/of verdere uitwerking van dit middel, en wie er voorop willen lopen.

- ◆ **Neem tijd voor je analyse en het delen daarvan, neem een aanloop voordat je handelt. Het gaat om een heel netwerk binnen en buiten het gemeentehuis.**
- ◆ **Focus in je analyse niet alleen op de oplossing, maar ook al op het proces. Kom niet meteen met maatschappelijke oplossingen, maar kijk waar de overeenkomsten zitten tussen de verschillende fracties en werk daarop door. Door eerst gezamenlijke grond te vinden wordt het hele proces soepeler.**
- ◆ **Probeer goed scherp te krijgen wat zich afspeelt in de lokale samenleving. In de wereld van de inwoners hebben maatschappelijke ontwikkelingen impact op hun dagelijks leven: dat zien en ervaren zij in eigen taal en begrip. Vraag je dan af waarom we in het gemeentebestuur de dingen op onze manier doen. Dat zet maatschappelijke vraagstukken en de aanpak daarvan wellicht in een ander perspectief.**
- ◆ **En bedenk daarbij: de lokale overheid is een deel van de netwerksamenleving, niet het centrum.**

PROCES

Bij uitstek op dit spoor pakt de griffier zijn rol als aanjager, facilitator en procesbegeleider. Dat vergt actie en organisatie, evenals reflectie en evaluatie als beginpunt van een volgende processtap.

- ◆ Zoek instemming over het proces, maar laat ruimte op de inhoud.
- ◆ Zorg dat het akkoord een proces is van alle partijen van de raad. Niet de politieke profilering van één partij, dan haken de andere partijen snel af.
- ◆ Zorg voor een *onafhankelijke* procesbegeleider. Niet de lijsttrekker van de grootste partij.
- ◆ Zorg voor een *formeel raadsbesluit*, dat maakt het tot een officieel akkoord.
- ◆ Zorg voor 'rugdekking': een groep raadsleden die zin en vertrouwen heeft in de uitwerking van het idee. Dat kunnen de raadsleden in het presidium of fractievoorzittersoverleg zijn, of een in te stellen werkgroep bestuurlijke vernieuwing. Maar ook een informele gespreksgroep van raadsleden die geënthousiasmeerd zijn om trekker te worden in hun fractie: zo krijg je de raad in beweging.
- ◆ Zorg ervoor dat iedereen in de bestuurlijke driehoek aanhaakt, anders loop je het risico dat het raadsakkoord niet 'leeft' in de gemeente.

En specifiek bij maatschappelijke raadsakkoorden

- ◆ Zorg ervoor dat juist ook die inwoners, instellingen, belangengroepen erbij worden betrokken die *niet automatisch* de weg naar de raad weten te vinden. Probeer verder te komen dan alleen de 'usual suspects' te betrekken.
- ◆ Politieke neutraliteit is van belang in het gesprek met de samenleving, dus aangaan als raadslid, en niet als lid van een politieke partij.
- ◆ Vooraf duidelijkheid scheppen over de onderwerpen waar de gemeente zelf over gaat (gemeentelijke autonomie) en inwoners zinvol over kunnen meepraten. Maak afspraken en spelregels die voor iedereen duidelijk zijn.
- ◆ Als het maatschappelijk akkoord eenmaal tot stand gekomen is, zullen de verwachtingen ook waar- gemaakt moeten worden om maatschappelijk draagvlak te behouden: zorg voor de vervolgprocessen en de terugkoppeling van resultaten.

INHOUD

De inhoud van een raadsakkoord zal een resultaat zijn van analyse en proces, vast te stellen door de gemeenteraad. Fracties hebben hun inbreng, dat kan bijvoorbeeld door in de informatiefase aan verschillende inhoudelijke 'tafels' te werken met de fractiewoordvoerders. Inhoudelijke expertise vanuit de ambtelijke organisatie zal nuttig kunnen zijn. Hieronder volgen nog enkele adviezen met betrekking tot de opzet van het document:

- ◆ Zorg dat het raadsakkoord de gemeenteraad in zijn rol houdt of brengt: een strategische agenda is wat dat betreft beter dan een uitonderhandeld programma. Focus daarbij ook op het versterken van het samenspel tussen raad en college. Als deze band sterk is, is het mogelijk om een effectief en slagvaardig raadsakkoord te sluiten en uit te voeren.
- ◆ Voor een raad is het voldoende om thema's, waarover geen onmiddellijke overeenstemming tussen alle partijen is te bereiken, alleen te benoemen. Bijvoorbeeld voor verkenning, participatie en/of politiek debat. Daarbij kan aangegeven worden dat de raad in de komende periode voorstellen verwacht waarin over alle varianten gediscussieerd kan worden.
- ◆ Overweeg een 'agenda van de samenleving', op te stellen voorafgaand aan de verkiezingen. Dan kunnen de politieke partijen aangeven hoe zij met die agenda willen werken en kunnen de inwoners daar hun stem op uitbrengen.



TEN SLOTTE

Democratie in Actie heeft deze Leerkring Raadsakkoorden voor griffiers mogelijk gemaakt. De deelnemers kwamen uit alle windstreken en waren zeer betrokken bij het aanjagen en onderhouden van democratische beweging, zowel in de eigen als in elkaars gemeenten. Zij nemen elk hun eigen leereffecten mee naar huis en de begeleiders hebben deze handreiking als resultaat voor een groter publiek kunnen schrijven. Daarmee is deze DiA-leerkring afgerond.

Er is echter geen einde aan de behoefte om lokaal de 'idee' van een raadsakkoord verder te ontwikkelen, en de kennis en ervaring met elkaar te delen. Wij constateren dat er, naast de politieke diversiteit die in een gemeenteraad is vertegenwoordigd, ook behoefte is aan een vorm van gezamenlijkheid. Een gemeenschappelijke richting, een gedeelde ambitie, een basiscommitment, of een gezamenlijke agenda. Juist ook om te bevorderen dat de maatschappelijke en politieke diversiteit tot zijn recht komt, in een betekenisvolle dialoog en een zinvol debat. Het werken aan en met een raadsakkoord geeft dan houvast. Dat proces kan in elke gemeente (door)starten, en een impuls krijgen met de verkiezingen in zicht of net achter de rug. Begeleiding en intervisie kan helpen in de zoektocht of en hoe een raadsakkoord in de lokale situatie kan passen. Laten wij dat met elkaar en voor elkaar blijven organiseren.

Met dank aan:

- ◆ De deelnemers aan de leerkring voor hun inbreng en commentaar: de (plaatsvervangende) griffiers van de gemeenten Aalsmeer, Best, Castricum, Duiven, Etten-Leur, Hollands Kroon, Hoogeveen, IJsselstein, Ooststellingwerf, Steenbergen, Tubbergen, Utrecht, Velsen, Waalre en speciaal Petra Paulides die voor Democratie in Actie de leerkring tot en met deze publicatie een jaar lang heeft mede-ontwikkeld en georganiseerd.
- ◆ De deelnemers aan de workshop Raadsakkoorden van de Vereniging van Griffiers, in het bijzonder de sprekers Rien Fraanje en Astrid Nienhuis voor hun plenaire inleidingen.