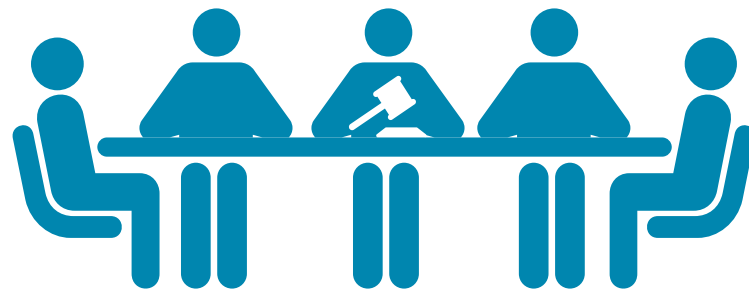


BOUWSTENEN VOOR SUCCESVOL VOORZITTEN



2022



VOORWOORD



Deze interactieve handleiding biedt handvatten voor raads- en Statenleden die regelmatig een vergadering voorzitten. Dat is een uitdagende taak. Zet een aantal politici bij elkaar en ze zijn het oneens. Gelukkig maar, want verschil in opvatting en overtuiging zijn zuurstof voor de democratie. Uiteindelijk moet er natuurlijk wel een besluit worden genomen. Democratie vraagt immers niet alleen om inzicht in verschillen, maar ook om besluitvaardigheid. In dit proces dat loopt van informatie vergaren, via mening vormen tot en met besluiten nemen, speelt de voorzitter een belangrijke rol.

Een eerdere versie van deze pdf verscheen in 2018. Die werd speciaal geschreven voor de voorzitters van de gemeenteraad van Almere. Dank is verschuldigd aan Esther Veldhuijzen van Zanten en Gert-Jan Broer. Beiden hebben belangrijk bijgedragen aan de inhoud van deze pdf. Dat geldt natuurlijk ook voor de raadsleden-voorzitters uit Almere uit de periode 2014-2018. Hun ervaringen en geleerde lessen waren de kapstok voor deze publicatie.

Jasper Loots



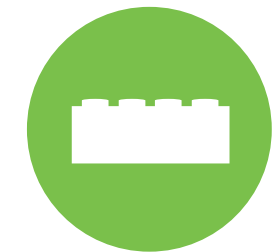
Deze publicatie is vormgegeven als een interactieve pdf. Door middel van pijltjes en een 'thuis-knop' kun je heel gemakkelijk door de verschillende hoofdstukken scrollen en snel terug naar de inhoudsopgave. Vanuit die inhoudsopgave kun je vervolgens weer alle kanten op.



Pijltje: naar het begin van een hoofdstuk



Thuisknop: naar de inhoudsopgave



Deze publicatie is op verschillende manieren te lezen en te gebruiken. Het is chronologisch opgezet: van de voorbereiding op de vergadering tot en met de afsluiting. Het kan dus van kافت tot kافت gelezen worden. Je kunt er ook kriskras door heen. Er is genoeg te halen: tips, voorbeeldzinnen en leerzame quotes.



Quote



Tip



Voorbeeldzin(nen)



INHOUDSOPGAVE



De basis van een succesvolle vergadering is een goede voorbereiding. Die begint op het moment dat de agenda wordt vastgesteld.

Deze vragen helpen in de voorbereiding



Weet ik waar het (echt) over gaat?



Weet ik wat het doel van de bespreking is?



Weet ik wie er aan tafel zitten en wie inspreken of meespreken?

Het lijken open deuren, maar pas op. Goed voorzitten vraagt tijd. De antwoorden op deze vragen kosten meer tijd dan je denkt. Want wie zorgvuldig deze drie vragen beantwoordt, is bezig met scenario-denken. Dat komt neer op het stellen van een groot aantal wat-als-vragen. Wat als de aanwezigen tijdens de vergadering over onderwerp X, Y of Z beginnen? Is dat een zijpad en zijn ze dan buiten de orde? Of is het logisch dat ze X, Y of Z erbij halen? Wat als ze kritiek uiten op het proces? Is dat omdat ze willens en wetens weg willen blijven van de inhoud? Of zijn er inderdaad in het proces bepaalde zaken niet goed verlopen? Enzovoort.

De antwoorden op de wat-als-vragen brengen de voorzitter in positie. Je weet zodoende wat er kan gaan gebeuren en je weet in die verschillende situaties ook wat dan te doen. Het voorkomt dat je gaat twijfelen tijdens de vergadering. Vergeet niet: jouw onzekerheid zal zeker opgemerkt worden. Ervaren raadsleden 'ruiken' het meteen als de voorzitter twijfelt, niet goed in het dossier zit en dus niet daadkrachtig is. Ze zullen zeker proberen de regie over te nemen.



Gebruik de griffier en raadsadviseurs in de voorbereiding op de vergadering. Zij hebben ervaring. Zij kennen de dossiers. Zij kunnen scenario-vragen voorbereiden en die vervolgens met je doornemen. Benut de kennis en kunde die op de griffie aanwezig is!

Dit scenario-denken komt ook van pas als je de tijdens de voorbereiding op de vergadering stil staat bij de vraag: 'wie zitten er straks aan 'mijn' vergadertafel?' Vaak is dat vooraf bekend. En anders kun je het vaak op basis van de onderwerpen op de agenda wel voorspellen.

Hieronder geven we een typering van vier soorten raadsleden. Is dat een simplificatie? Jazeker. Doet het recht aan de verscheidenheid aan raadsleden? In het geheel niet. Maar het kan wel helpen, om te weten bij wie en wanneer je welke interventie wel of juist niet moet plaatsnemen.



HET ALFAMANNETJE/ALFAVROUWTJE

- Wil altijd zijn/haar zegje doen;
- Heeft overal verstand van (vindt dat althans zelf);
- Luistert vaak selectief;
- Laat zich het woord niet gemakkelijk ontnemen;
- Schetst vaak en graag vergezichten;
- Verbindt alles met alles;
- Heeft visie en geeft die ook graag;
- Geeft graag richting aan de bespreking;
- Ook non-verbaal sterk communicerend (hoofdschudden, handgebaren als hij/zij niet aan het woord is).



DE DESKUNDIGE

- Weet vaak beter dan de wethouder hoe het zit;
- Weet soms ook beter dan de ambtenaar hoe het precies zit;
- Is geïnteresseerd in alle details van een plan (heeft moeite met hoofdlijnen);
- Zoekt de nuance, gebruikt veel mitsen en maren (niet zelden ook nogal omslachtig formulerend);
- Schiet snel in 'de uitvoering en de techniek'.



DE OMBUDSMAN

- Begint vaak over casuïstiek ("ik heb een buurman die nu al een jaar wacht op ...");
- Zeer bevlogen, want vaak ook emotioneel betrokken;
- Niet van de hoofdlijnen, maar van de individuele gevallen;
- Roept bestuur/wethouder graag en ook snel ter verantwoording;
- Eist maatregelen, zoekt vaak toezeggingen.



DE POPULIST

- Vaak veel emoties en grote woorden (steverige taal);
- Gebruikt graag sterke metaforen ("dit bestuur leeft in een ivoren toren");
- Zoekt de polarisatie (in plaats van de verbinding, de oplossing, laat staan een compromis);
- Is uit op reacties, van collega-raadsleden, de wethouder of burgemeester.

Deze vier archetypes laten we in deze handleiding een paar keer terug keren. Voorzien van voorbeeldzinnen die de voorzitter kunnen helpen om te sturen en orde te houden.

Vlak voor de vergadering begint

Dit zijn belangrijke minuten voor een voorzitter. Er is veel te doen en ook veel te bereiken.

Zijn er insprekers? Stel die dan nog even op hun gemak. Het is voor veel insprekers geen dagelijkse kost. Niet zelden is het zelfs de allereerste keer. Dan helpt het om mensen even gerust te stellen, en nog even de spelregels onder de aandacht te brengen. Maak duidelijk dat je streng op de tijd moet letten, zodat alle insprekers aan het woord kunnen komen. Vraag daar begrip voor.

Een goede voorzitter loopt ook even langs bij dat ene raadslid dat altijd veel tijd nodig heeft om zijn punt te maken. Vraag hem of haar wat jij als voorzitter kunt doen om ervoor te zorgen dat het raadslid in kwestie snel tot de kern van zijn betoog komt. Loop even langs bij die fractie waar de emoties hoog zijn opgelopen de vorige keer, om even te polsen hoe de vlag er deze avond bij hangt. Kun je moties en amendementen verwachten? Van wie? Zodoende haal je al voor je begint belangrijke informatie op. Bovendien ben je letterlijk zichtbaar. Je pakt zodoende positie. Die heb je nodig om als voorzitter je werk goed te kunnen doen.

Aantal voorbeeldzinnen, waar je dus al voor de vergadering begint mee aan de slag kunt:

Tegen het alfamannetje:

"Ik zal straks streng moeten zijn en echt op de tijd moeten letten vanavond, dat begrijp je wel, dus breng zo snel mogelijk je centrale punt. Ik zal zorgen dat je tot slot, voor ik jou het woord ontnem, nog even in een paar zinnen je centrale boodschap kunt herhalen."



Tegen de deskundige:

"Ik weet dat je heel goed in dit dossier zit en gepassioneerd bent, maar ik weet ook dat jij het, als het erop aan komt, ook duidelijk en recht voor zijn raap kunt zeggen. Ik ga je straks het woord geven en je vragen het kort te houden, dan weten we zeker dat er ook tijd is voor een tweede termijn, en daar kun je dan wat grootser uitpakken als de klok het tenminste toelaat."

De voorzitter stuurt dus al voordat de vergadering is begonnen. Hij/zij maakt mensen al voor aanvang medeverantwoordelijk voor een goed verloop van de vergadering. De voorzitter laat zien dat hij/zij er is en goed is voorbereid. Tegelijk geeft hij/zij ruimte, biedt perspectief op een paar minuten extra tijd en belooft wat extra minuten in de tweede termijn. Met andere woorden: het regisseren is begonnen.



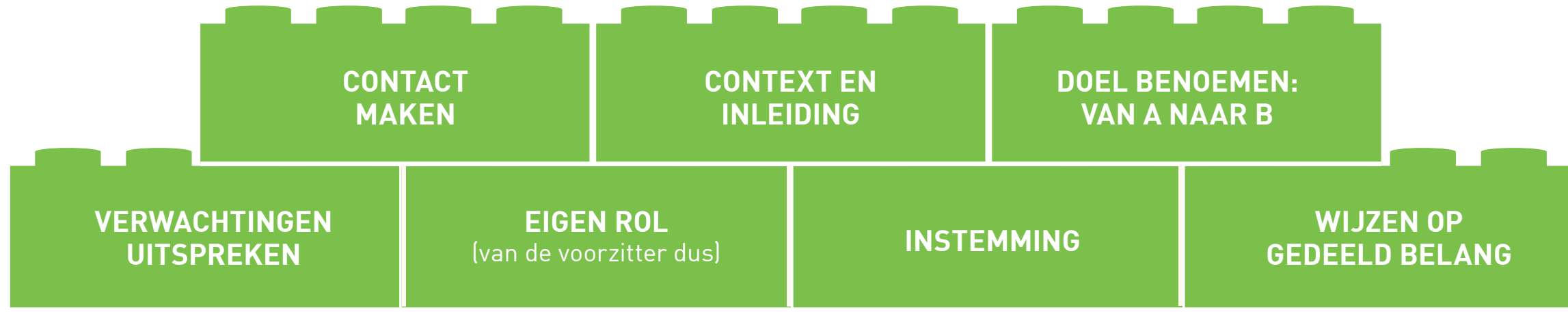
De opening is cruciaal. Voor het eerst neemt de voorzitter het woord en richt zich tot de aanwezigen. De toon wordt gezet. En de richting wordt bepaald. De opening gaat – hoe paradoxaal dat ook klinkt – vooral over het slot van de vergadering. Wat is het doel? Waarom zijn we bij elkaar? Ofwel: waar gaan we samen naar toe en wat is de beste weg om daar te komen? Als het doel en de weg niet helder zijn, is er geen koers en geen richting en is de voorzitter stuurloos. Een goede voorzitter maakt het verschil, en dat begint met een goede opening.



“In de opening is de voorzitter echt leidend. Je zet de route uit, je refereert aan het gezamenlijke belang en wel zodanig dat iedereen denkt: ja, we hebben er allemaal belang bij dat we dit zo aanpakken.”

Gerdi Verbeet, oud-voorzitter Tweede Kamer in het boek *Voorzitter! De kunst van voorzitten zonder hamer* (2014).

De zeven bouwstenen voor een succesvolle opening



“Na de opening en de instructies die ik de aanwezigen mee geef, vraag ik altijd heel uitdrukkelijk of de vergadering het eens is met de voorgestelde aanpak. Als ik vermoed dat het een krap tijdschema is, maak ik de vergadering deelgenoot van mijn zorgen en maak ik ze dus ook mede-verantwoordelijk voor het kunnen afronden binnen de tijd.”



CONTACT MAKEN

De voorzitter wil de aandacht. Zonder aandacht is de voorzitter niet effectief. En juist in de opening wil de voorzitter effectief kunnen zijn. Er moet gezaaid worden, om later te kunnen oogsten.

CONTEXT EN INLEIDING

De voorzitter leidt het agendapunt in. Op inhoud, op proces of op inhoud en proces. Dat ligt maar net aan het agendapunt. Vergeet niet dat zeker de toehoorders (publiek in de zaal en de kijkers thuis) behoefte hebben aan inleidende woorden. Het is een openbare vergadering. Het is belangrijk om uit te leggen en toe te lichten. Waar gaan we het over hebben? En waarom hebben we het daarover? En waar staan we in het besluitvormings- en vergaderproces? Deze laatste vraag is van het grootste belang. Ook voor al diegenen die op het punt staan een bijdrage te leveren aan de vergadering. De context is de opmaat naar het doel en wat dat vraagt van de deelnemers aan de vergadering.

DOEL BENOEMEN: VAN A NAAR B

Het doel moet helder zijn. Dat geldt voor elk agendapunt. Waar gaan we naar toe en hoe komen we daar? Een informerende ronde is heel wat anders dan een oordeelsvormende bijeenkomst. Vragen aan de wethouder stellen is heel wat anders dan een discussie tussen raadsleden. Is het doel niet duidelijk dan valt er weinig te sturen door de voorzitter. Geen doel = geen koers = geen rol voor de voorzitter!

VERWACHTINGEN UITSPREKEN

Is de koers duidelijk dan kan de voorzitter verwachtingen uitspreken. En verwachtingen uitspreken is zoveel als gedragsinstructies meegeven. “Om van A naar B te komen ‘moeten’ jullie geen informerende vragen stellen (die fase is geweest), niet over de dekking en de uitvoerbaarheid beginnen (dat komt later)”, enzovoort.

EIGEN ROL (van de voorzitter dus)

“Staat u mij toe streng te sturen op de tijd?” Zo’n zinnetje is cruciaal. Instemming van de aanwezigen vragen en ook expliciet maken dat ze inderdaad instemmen. “U bent dus akkoord dat ik streng zal zijn met een voortdurend oog op de klok...?!” Als de aanwezigen instemmen, bijvoorbeeld doordat ze zwijgen, heeft de voorzitter een mandaat gekregen om streng op de tijd te sturen en mensen zo nodig botweg te onderbreken. Dat mandaat is nodig. Regel het dus ook. Bijkomend voordeel is dat het gedrag van de voorzitter voorspelbaar wordt. Ook dat is winst.

INSTEMMING

De voorzitter werkt in dienst van de vergadering. Instemming vragen is dan ook belangrijk. Je doet het immers voor de aanwezigen en niet voor jezelf. Vraag dus expliciet en ook gerust meer dan eens om instemming: “Zo gaan we het doen dus!” Dat kan en mag snel en vrij impliciet. Rondkijken en vaststellen dat niemand bezwaar maakt tegen het voorstel is meestal voldoende. Deze instemming is het mandaat dat de voorzitter nodig heeft om te handelen. Zeker beginnende voorzitters hebben hier veel profijt van.



“De truc is tempo. Stel een bepaalde volgorde voor, zeg bijvoorbeeld: “Zullen we het zo doen?”, twee knikkende hoofden gezien, dan zeg je: “Goed, dan doen we het zo.” Vervolgens zonder adempauze beginnen.”

WIJZEN OP GEDEELD BELANG

Vergeet als voorzitter niet te onderstrepen dat het blijven koersen op het gezamenlijke doel en vasthouden aan de afgesproken weg daarheen in ieders belang is. Iedereen wordt er beter van als de vergadering efficiënt verloopt, en dus niemand te veel tijd neemt. Het lijkt onnodig dit te benoemen, maar de voorzitter heeft veel profijt van het nadrukkelijk uitspreken van dit gedeelde belang. Als hij ingrijpt, is dat in ieders belang. Niet de voorzitter heeft uitspraak, nee, de vergadering heeft gezegd snel te willen werken en haast te willen maken. Het verleent de voorzitter gezag en verruimt zijn mogelijkheden als hij/zij kan verwijzen naar het gedeelde belang en de brede instemming voor de gevolgde weg.

Moeten alle bovengenoemde ‘bouwstenen’ aan bod komen in de inleiding?

Nee. De voorzitter schat zelf in hoe belangrijk het is om direct bij de opening een bouwwerk neer te zetten dat is opgebouwd uit deze zeven bouwstenen. Is het een lastig agendapunt? Licht het gevoelig? Zijn er raadsleden die met een bepaald agendapunt op de loop willen gaan? Die afwegingen maakt de voorzitter voorafgaand aan de opening. Het vooroverleg met de griffie is een eerste belangrijke stap hierin.

Sommige bouwstenen worden prima worden ingebracht nadat de eerste bijdrage is geleverd. Dat geldt met name voor het uitspreken van verwachtingen en het expliciteren van de eigen rol. De voorzitter wacht dan de inbreng van de eerste spreker af om direct daarna duidelijk te maken wat hij/zij van de aanwezigen verwacht.



Voorbeeldzin. Direct nadat een van de raadsleden een korte maar zeer krachtige inbreng heeft gegeven:

“Dames en heren laat dit een voorbeeld zijn. Een korte, maar o zo duidelijke bijdrage. Direct tot de kern. Precies wat nodig is om in de tijd die we hebben iedereen aan bod te laten komen. Goed voorbeeld doet goed volgen.”



Voorbeeldzin. Nadat de eerste bijdrage na de opening lang en ook langdradig was:

“Voordat ik de volgende spreker het woord geef. Dit duurde zeven minuten. Uw voorzitter heeft het geklokt. Spreekt u allen zeven minuten dan gaan we met dit punt het nachtelijk uur in. Wilt u dat? Ik zie velen van u nee schudden. Dan zal ik met uw aller instemming streng gaan sturen op de tijd en u onderbreken als u niet direct tot de kern komt. Akkoord?!”





Tijdens de opening heeft de voorzitter ‘gezaaid’. Na het zaaien komt het oogsten. Je hebt mandaat gekregen om de vergadering in goede banen te leiden. Dat betekent dat je zo nodig (in- of mee-)sprekers, raadsleden en ook portefeuillehouders, moet onderbreken. Het werk van de voorzitter bestaat voor een belangrijk deel uit onderbreken. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, zo leert de praktijk. Veel mensen, en dus ook veel voorzitters, moeten een drempel over voordat ze iemand het woord ontnemen. Hieronder vind je tips, voorbeelden en filmpjes met betrekking tot het plaatsen van een interventie.

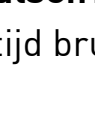
De pop-up voorzitter

Alles popt tegenwoordig op. Ook de voorzitter. Interventies worden een stuk gemakkelijker als de voorzitter voortdurend aanwezig is. Telkens als je denkt ‘nu zak hij/zij weg’, dan is hij/zij er weer. Op en af. Voortdurend komt de voorzitter even aan het woord. Alert! Hoef niet van ver te komen. De pop-up voorzitter zit op het puntje van zijn/haar stoel, figuurlijk, maar bij voorkeur ook letterlijk. De pop-up voorzitter is herkenbaar doordat hij/zij voortdurend met één enkel woordje, met een zin, heel even maar, aanwezig is. Dat klinkt zo:

“Ok.” [met stille verzuchting]
“OK, waarvan acte.” [gedecideerd]
“Prima.”
“Ik kijk u allen even aan ...”

“Precies! U heeft het goed begrepen.”
“Nee, we gaan verder.”
“U gaat naar een vraag toe ...” [gebiedend]
“Ik kijk op de klok en ga u aansporen.”

Veel voorzitters moeten letterlijk een stap zetten om iemand te onderbreken. Die afstand is voor de pop-up voorzitter een stuk kleiner. Hij/zij hoeft geen (mentale) afstand te overbruggen. De pop-up voorzitter was er al.



Wacht niet op een ‘natuurlijk’ moment om de vergadering stil te leggen of een spreker te onderbreken. Creëer dat natuurlijke moment. Dat doe je door voortdurend en alert aanwezig te zijn: de pop-up voorzitter.

Stramien voor interventies

Interventies worden gemakkelijker door:

- Verwachtingenmanagement: zaaien om te kunnen oogsten
- Een voortdurende (pop-up) aanwezigheid

Maar hoe je dat, een interventie plaatsen?

Daar is een kapstok voor die bijna altijd bruikbaar is. Hij kent drie elementen:

INTERVENTIE PLAATSEN

REDEN

(zoals: te veel tijd, buiten de orde, herhaling)

BEGRIIP

(tonen) en zo mogelijk een uitweg (bieden)

BEROEP

doen (op bijvoorbeeld het collectief belang, belang bespreking volgende agendapunt, etc.)

Voorbeeld

“Ik onderbreek u geachte heer De Vries omdat u [DE REDEN] in herhaling valt en de casuïstiek die u nu inbrengt niet meer is dan een illustratie van hetgeen u zojuist heeft gezegd. Ik neem direct aan dat de casus die u wil toelichten [BEGRIIP] zeer illustratief is. Ik waardeer dat u zich heeft verdiept in deze kwestie en het met zo veel betrokkenheid brengt, maar [BEROEP] u kunt net als ik tellen en dus weet u dat er nog vier fracties het woord willen voeren in deze eerste termijn. Even zo goed als u moeten u meten hun zegje kunnen doen, dat zult u niet betwisten. Het woord is nu dus aan mevrouw Brouwers voor haar bijdrage in eerste termijn.”

Voorbeeldzin van een uitweg bieden. Voorzitter tegen degene die wordt onderbroken:

“Als er tijd genoeg is, stel ik u aan het eind van deze bespreking in de gelegenheid om de kern van uw betoog kracht bij te zetten door de casus in te brengen waar ik u vooralsnog niet de ruimte voor geef.”

Oefen er mee. In elke vergadering komt het een paar keer van pas. “Ik ga u onderbreken:

“Omdat ... [reden]”
“En ik begrijp dat ... dus ... [iets gunnen, uitweg bieden]”

“Maar vraag met het oog ... [op de klok of omdat 3 fracties nog niet aan het woord zijn geweest] ...”

Interventies naar aanleiding van technische vragen

Een goede voorzitter geeft bij aanvang van de vergadering aan dat hij geen technische vragen zal toestaan. Zaaien om te kunnen oogsten!

Vergeet geen instemming te vragen als je aan geeft dat er geen ruimte is voor technische vragen. Wie zwijgt stemt toe. Dus heel bewust even rondkijken en zeg dan: “Mooi dat u allen instemt.”

Voorbeeldzin aan het adres van de deskundige die telkens de grens opzoekt:

“Uw voorzitter weet dat er een grijs gebied is als het gaat om technische vragen, maar als de vragen, en deze daarnet was daar een schoolvoorbeeld van, meer zwart dan grijs zijn, grijp ik echt in. Waarvan acte. Dit sta ik namens de aanwezigen hier niet toe.”

Voorbeeldzin richting de ombudsman:

“U had veel effectiever kunnen zijn indien u deze vraag voorafgaand aan deze bespreking had gesteld, dan had u met het antwoord in de hand de zaak politiek kunnen maken. Die kans heeft u laten lopen en u gaat hier en nu geen antwoord krijgen op deze vraag.”

Wanneer deelnemers aangeven dat de technische vraag wel degelijk een politieke lading heeft, dan kunnen de volgende vragen behulpzaam zijn:

- “Wat is de politieke relevantie of de politieke lading van de door u gestelde vraag?”
- “Ik sta deze vraag toe als u meteen de politieke relevantie van uw vraag duidelijk maakt.”

Komt het raadslid niet meteen met een antwoord of niet met een overtuigend antwoord dan begrijpen alle aanwezigen dat u terecht geen ruimte geeft voor de beantwoording van deze, inderdaad, technische vraag.

Interventies in het belang van oordeelsvorming

Cruciaal is duidelijkheid over het doel van de vergadering. Is het doel ‘oordeelsvorming’ dan is het ook zaak erop te sturen dat raadsleden een oordeel geven. Veel voorzitters vinden dit lastig. Ze zijn toch technisch voorzitter! Maar pas op, je hebt hier wel degelijk een rol te vervullen als voorzitter. In een goed besluitvormingsproces is het immers van belang dat zichtbaar wordt welke perspectieven er op een bepaalde kwestie zijn. Een goed besluit draagt om inzicht in verschillen en om het wegen van argumenten pro en contra. Voor inwoners is het cruciaal dat zij zien en horen dat hun volksvertegenwoordigers zowel feiten als argumenten inbrengen en ook wegen.

Dit kan de voorzitter doen als de menings- of oordeelsvorming niet echt van de grond komt:

Het doel blijven benoemen – oordeelsvorming of meningsvorming – en benoemen wat dat dus vraagt van de aanwezigen, en wat ze niet moeten doen (enkel maar vragen stellen aan de portefeuillehouder bijvoorbeeld).

“Nogmaals dames en heren, u wordt geacht geen vragen te stellen maar positie in te nemen en uw collega-raadsleden te bevragen op hun standpunt.”

In lijn met de doelstelling – oordeelsvorming dus – de aanwezigen ter vergadering uitnodigen om te reageren op anderen.

“Mag ik de raadsleden nadrukkelijk vragen te reageren op het argument dat de heer Omar zojuist heeft ingebracht in de discussie.”

De vergadering vragen of bepaalde perspectieven onbenoemd of onderbelicht zijn gebleven en/of feiten en meningen voldoende zijn gewogen in deze oordeelsvormende fase.

“Ligt nu alles op tafel om te kunnen komen tot een afgewogen oordeel.”

“De meer principiële vraag of de overheid hierin wel een rol heeft te vervullen is wel opgeworpen maar nog niet besproken. Wie mag ik daar het woord over geven?”

De voorbeeldzinnen maken duidelijk dat de voorzitter niet zelf in debat gaat. Hij/zij faciliteert de oordeelsvorming. Dat past heel goed bij de rol van een technisch voorzitter, die zodoende vanuit zijn/haar verantwoordelijkheid een bijdrage levert aan de totstandkoming van een afgewogen en navolgbaar besluitvormingsproces.

Interventie op de wethouder

Een collega-raadslid onderbreken is niet gemakkelijk. Een wethouder of de burgemeester onderbreken blijkt in de praktijk een nog grotere drempel voor veel voorzitters. Maar vergeet niet dat portefeuillehouders er vaak belang bij hebben om aan het woord te blijven. Hoe langer ze zelf aan het woord zijn, hoe minder tijd er is voor nog meer (lastig) vragen. Ingrijpen is dus geboden. Ook hier komt de kapstok goed van pas:

INTERVENTIE PLAATSEN

REDEN

(zoals: te veel tijd, buiten de orde, herhaling)

BEGRIIP

(tonen) en zo mogelijk een uitweg (bieden)

BEROEP

doen (op bijvoorbeeld het collectief belang, belang bespreking volgende agendapunt, etc.)

Voorbeeld

“Wethouder, ik ga u vragen af te ronden. U bent nu al 9 minuten aan het woord [DE REDEN] en heeft al wel veel gezegd, maar nog maar weinig vragen beantwoord. U bent het met me eens dat we hier bij elkaar zitten om de raad tot een oordeel te laten komen [BEROEP] en dat we de raad daar zoveel mogelijk tijd voor moeten geven. Wij luisteren graag naar uw gepassioneerde verhaal over de recreatiemogelijkheden en het toeristisch potentieel van onze stad [BEGRIIP]. Ik stel voor dat u daar een keer een themabijeenkomst over organiseert [UITWEG BIEDEN] en nu komt tot de beantwoording.”

In sommige gevallen pakt een portefeuillehouder bij de start van de beantwoording van gestelde vragen graag nog een keer de ruimte om uiteen te zetten waarom het voorliggende besluit een goed besluit is. In sommige gevallen kan een korte interventie van de voorzitter een portefeuillehouder direct weer op het spoor zetten van de daadwerkelijke beantwoording van de gestelde vragen. De voorzitter zegt dan bijvoorbeeld:

“Wethouder, kunt u aangeven welke vraag u op dit moment aan het beantwoorden bent?”

Toezeggingen

Toezeggingen zijn in veel gemeenten vaak een bron van misverstand en brengt de voorzitter regelmatig in een lastig pakket. Regels zorgen voor voorspelbaarheid! Regels maken het mogelijk één lijn te trekken. Dat zorgt er voor dat voorzitters minder kwetsbaar worden. Van belang is dit: een toezegging is een afspraak met de gehele raad en niet met een enkel raadslid. Dit betekent dat er wordt gecommuniceerd over de uitvoering van een toezegging door middel van een raadsbrief bijvoorbeeld, en niet enkel of apart door middel van een email aan degene die om de toezegging heeft gevraagd.

Er zijn toezeggingen in verschillende soorten en pakeet. Het is zeker niet zo dat iedere zin waarin een portefeuillehouder de zinsnede ‘ik zeg toe’ uitsprekt, ook moet worden opgenomen in de lijst van toezeggingen. Voorzitters hebben soms de neiging om te snel iets als een toezegging te laten noteren. Dat kan raadsleden aansporen om te gaan vissen naar een toezegging. Met als gevolg dat politieke voornemens van een portefeuillehouder worden binnen gehengeld als een toezegging. ‘De wethouder zegt dus dat als hij het voor het zeggen zou hebben, er geen euro meer zal worden geïnvesteerd in duurzaamheidsmaatregelen’. Dat is dus geen toezegging!

TOEZEGGING M.B.T.	VOORBEELD	WEL/GEEN TOEZEGGING
1 <i>Proces</i> (als verkeer en communicatie tussen raad en college)	De wethouder zegt toe de raad te zullen betrekken bij het opstellen van ... De wethouder zegt toe een werkgroep in het leven te roepen en daar ook raadsleden voor uit te nodigen ...	Wel
2 <i>Planning</i> A. Informeren B. Agenderen	A. De wethouder zegt toe de raad eens per maand te informeren over ... B. De wethouder zegt toe dit uitwerkingsprogramma als plan van aanpak te agenderen ...	A. Wel B. Wel
3 <i>Inhoud/interpretatie</i> A. Explicatie of precisering: wethouder moet ik het zo of zo lezen, om misverstanden te voorkomen? B. Interpretatie met beleidsgevolgen	A. Wethouder geeft een toelichting ofwel explicatie of precisering ... B. Raadslid probeert toezegging te krijgen die leidt tot een beleidswijziging of nieuw beleid doordat de wethouder een toezegging dreigt te doen die om een raadsuitspraak vraagt ...	A. Geen, tenzij de wethouder toezegt de tekst te wijzigen zodat er geen misverstand of interpretatieruimte meer is (dat is een toezegging de tekst/het voorstel aan te passen) B. Geen, oproep aan raadslid moet zijn om te komen met een motie, amendement of agendaverzoek

“Bent u het met me eens dat dit geen toezegging is aangezien de wethouder hier een politieke uitspraak wordt gevraagd die hij niet hier en nu namens het voltallige college kan doen.”

“Bent u het met me eens dat het geen zin heeft een toezegging te noteren inzake meer of minder geld voor dit beleidssterrein, aangezien wij als raad zelf gaan over het vaststellen van de begroting?”

Laat iedereen altijd spreken via de voorzitter. Omdat je de touwtjes in handen wilt houden en omdat de orde van de vergadering er om vraagt.

“Ten eerste wordt de voorzitter zo steeds in het debat betrokken; jij bent het die de discussie in goede banen leidt, dus je moet ook echt een duidelijke en zichtbare rol spelen. En dat gebeurt vanzelf als je steeds wordt aangesproken. De tweede reden is dat het de scherpe kantjes van een discussie afhaalt. “Mevrouw de voorzitter, ik vind dat de heer Van Puffelen raaskalt.” klinkt toch heel anders dan: “Van Puffelen, je raaskalt!” Een prima manier dus om de emoties te reguleren.”
Gerdi Verbeet, oud-voorzitter Tweede Kamer in het boek Voorzitter! De kunst van voorzitter zonder hamer (2014)





Bij een veranderende relatie tussen gemeenschap en gemeentebestuur en bij toenemende betrokkenheid van steeds meer (maatschappelijke) partners bij de uitvoering van publieke taken, horen andere overleg- en bespreekvormen. Er wordt tegenwoordig ook af en toe op locatie vergaderd. Zodat ook buiten het gemeentehuis, zo laagdrempelig mogelijk, inwoners, ketenpartners, professionals en vele anderen meedenken, meepraten en ook steeds vaker kunnen meebeslissen. Dat vraagt nogal wat van de voorzitters. We stippen hieronder een aantal zaken aan.

Een voorbeeld

Bij omwonenden van een straat was onrust ontstaan. Het college had besloten om de straat op werkdagen tussen 06.00 uur en 09.00 uur voor autoverkeer af te sluiten. Enkele fracties besloten een extern bureau alternatieve oplossingen in kaart te laten brengen. Vervolgens werd een bijeenkomst georganiseerd door de raad om de alternatieve oplossingen voor te leggen aan de bewoners. De kosten voor de verschillende oplossingen verschilden sterk. De bijeenkomst werd daarom gebruikt om het draagvlak bij de omwonenden te peilen voor de verschillende oplossingen. Heel belangrijk voor deze bijeenkomst was dat er geen toezeggingen werden gedaan. De voorzitter speelde tijdens deze avond een belangrijke rol. Namelijk door aandacht te vragen voor de eigenstandige positie van de raad (om ook andere belangen mee te kunnen wegen) en door tegelijk empathie te tonen voor de omwonenden die graag gehoord wilden worden. Het geheim deze avond was dat de voorzitter slechts één vraag stelde, opnieuw en opnieuw: “wat wilt u meegeven aan de gemeenteraad”. De omwonenden voelde zich gehoord en de gemeenteraad kreeg waardevolle informatie om een goed besluit te kunnen nemen.

Profielschets van deze voorzitter? Dit hoort er in te staan:

- Beschikt over improvisatietalent;
- Beschikt over invoelend vermogen;



“Dank dat u dit meegeeft. We horen u, maar ik zeg erbij: we zijn hier vanavond bijeen voor een ander onderwerp. Maar goed, u heeft het toch even kunnen zeggen.”

- Is heel expliciet (legt alles goed uit, veronderstelt geen zaken bekend, weet dat vergaderen gesneden koek is voor de raadsleden maar niet voor de inwoners);
- Is niet bang voor emoties;
- Is heel duidelijk (en geeft grenzen aan);



“Ik heb u nu al een paar keer gehoord, u heeft ruimte gekregen van me, nu even iemand anders.”

- Heeft een kwinkslag op zak;



“Zo doen we dat niet hier, die woorden mag u thuis misschien gebruiken maar niet hier.”

- Kan verbinden en iedereen betrekken;



“Helpt u mij mensen, zijn we nog goed bezig, gaat het over de goede dingen?”

“Mensen wat een emoties, goed dat we samen zijn, fijn dat we naar elkaar kunnen luisteren.”

- Kan focus vasthouden.



“Fijn dat u dit allemaal naar voren brengt, maar ik neem u mee terug naar de kern van de zaak.”

Hoe gek het ook klinkt: een goede afsluiting begint bij een goede opening. Bij de opening is het doel benoemd. Bij de afsluiting is de vraag: is het doel gehaald? Zijn we van A naar B gekomen? Het is zaak om tot slot zowel af te ronden, af te hechten als af te sluiten. Het lijkt hetzelfde, maar dat is het niet. En vergeet niet dat het goed is om tot slot dank te zeggen en complimenten uit te delen.

Bouwstenen die tijdens de afsluiting van pas kunnen komen



Doel bereikt?

Het samenvatten van het resultaat van een gesprek is om meerdere redenen waardevol:

- Het maakt zichtbaar wat de opbrengst is van het gesprek: dit hebben we bereikt, het doel is gehaald, er is dus goed gewerkt (complimenten);
- Om te toetsen of iedereen hetzelfde beeld heeft van de opbrengst van de vergadering:

“Kan iedereen zich vinden in deze samenvatting van het proces dat we hebben doorlopen en het vervolg hierop”

- Om te inventariseren wat is blijven liggen en dus nog moet gebeuren:

“Ik stel voor de bespreking nu af te ronden en de nog uitstaande vragen schriftelijk te beantwoorden.”

"Ik stel vast dat de meeste punten zijn besproken, maar dat we voor twee onderwerpen nog meer tijd moeten nemen, te weten voor ..."

Een voorzitter moet kunnen afsluiten, afronden en afhechten. Vaak is alle drie nodig tot slot van de vergadering. Afhechten betekent: de losse eindjes samenbrengen. Zijn er toezeggingen, komen er nagezonden stukken, mag één van de aanwezigen op het eind nog ergens op terug komen, enzovoort. Als de vergadering - door tijdsgebrek - halfweg de bespreking moet stoppen, dan moet de voorzitter tot een afronding komen, zonder dat hij de bespreking kan afsluiten. Die zal een week (of een maand) later immers worden voortgezet. Hij moet dan zorgvuldig verwoorden wat er nog te doen is (welke bespreekpunten liggen er nog, wie mag het woord nog voeren, in welke volgorde) en hoe dat voort te zetten. Dat kost tijd, want over het vervolgproces kan de vergadering het geheel heel erg oneens zijn.

Neem de tijd om tot stilstand te komen
Een vergadering komt nooit abrupt tot een eind. Neem dus de tijd om de vergadering toe te leiden naar een slotakkoord, om te kunnen afronden,

"Ik maak me zorgen, we gaan het zo niet halen, daarom stel ik u voor om de eerste termijn af te ronden en volgende week te beginnen met het antwoord van de portefeuillehouder, en voor die vergadering tenminste anderhalf uur te laten reserveren."

“We zijn nu op driekwart van de vergadering, graag inventariseer ik de punten die nog zijn blijven liggen en welke inzichten nog moeten worden ingebracht”

COOLING DOWN

(even de tijd nemen om af te koelen als de emoties hoog zijn opgelopen)

Tijdens een vergadering kunnen de emoties hoog oplopen. De temperatuur kan flink toenemen. Het is de taak van de voorzitter te zorgen voor de cooling down. Soms is het genoeg om te benoemen hoe het

“Ik heb gemerkt dat het onderwerp ons na aan het hart ligt en ons soms heel

“Er is vanavond heel open met elkaar gesproken over een onderwerp dat ons allen raakt. Daar zijn soms stevige uitspraken bij gedaan. De uitdaging is met elkaar na vandaag, in ons aller belang te zoeken naar oplossingen die breed worden gedragen.”

Alleen al door de sfeer een tefel te beneemen, kan de gebruiker ruimte ervaren voor een nieuwe stap.

Soms kan het ook verstandig zijn tijd te kopen. Zeker wanneer je als voorzitter het gevoel hebt dat gebrek aan informatie of emoties een gesprek teveel in de weg zitten. Een voorstel tot het tijdelijk opschorten van een bespreking kan

COMPLIMENTEN EN

Raadsleden werken hard en steken veel tijd en energie in het raadswerk. Dat mag de voorzitter

“Wat goed dat we zoveel bereikt hebben. Volgens mij is er geen onvertogen woord gevallen, maar is wel op het scherpst van de snede gediscussieerd. Zo ziet uw voorzitter het aan.”

Met zo'n zin als hiernaast doe je meteen ook aan verwachtingsmanagement. Twee vliegen in

GEMAAKTE AFSPRAKEN OPSOMMEN

Tijdens de vergadering worden vaak allerhande dingen toegezegd. Een portefeuillehouder kondigt aan nog een stuk na te sturen of fracties kondigen aan een motie of amendement in te dienen. De afsluiting

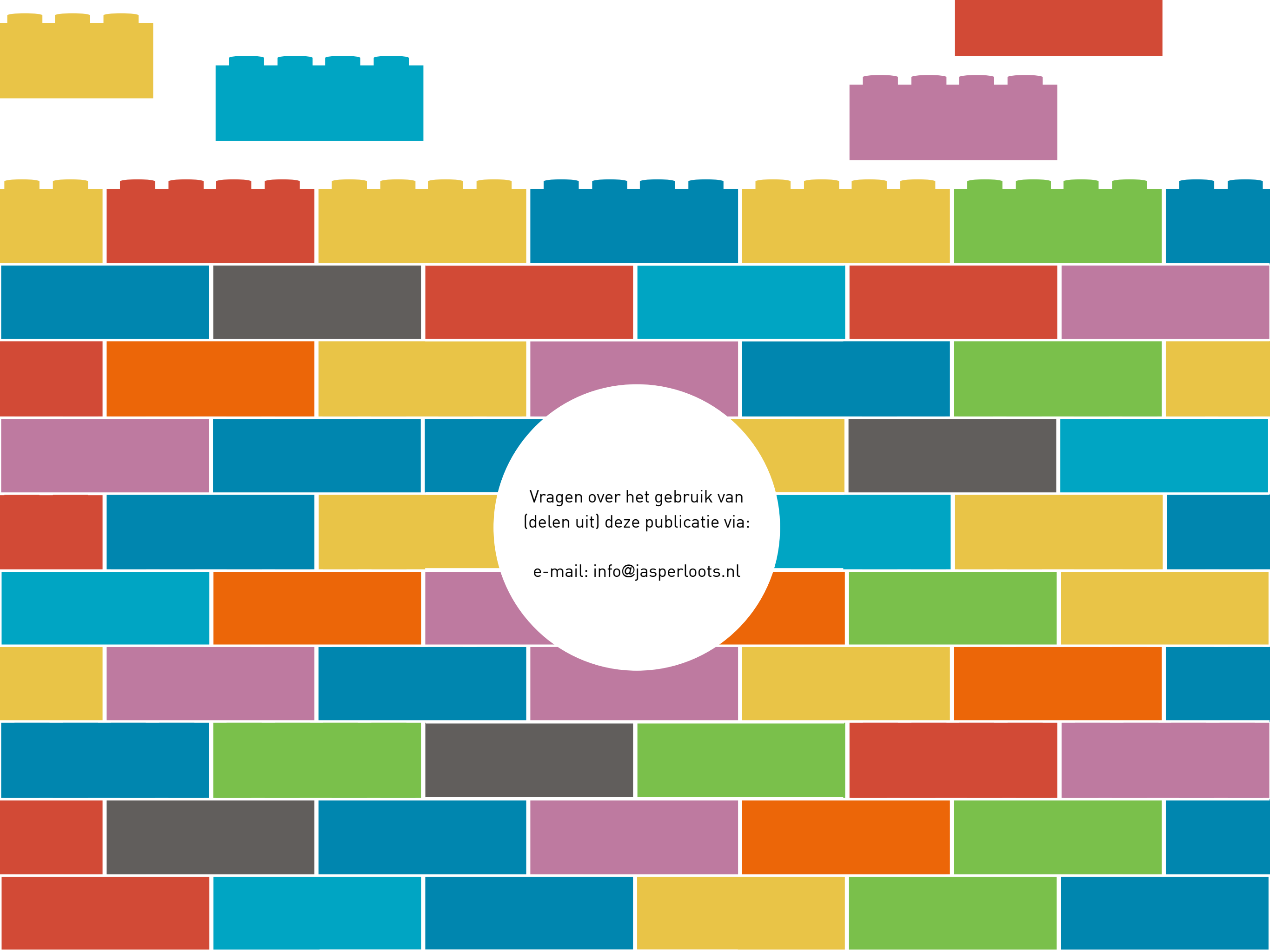
“Heb ik het goed

Hier zie je hoe je op een goede manier kunt afhechten: even de afspraken en vervolgacties

De meeste vergaderingen staan niet op zichzelf, maar krijgen een vervolg. Niet alleen voor de aanwezigen, maar zeker ook voor het publiek is het belangrijk om heel helder te maken op welke manier

***“Ik stel vast dat u het eens bent over ...
en stel tevens vast dat we tijdens de
volgende vergadering dus enkel nog***

“Omdat u allen hebt ingestemd met het voorstel dit door te geleiden als een hamerstuk zal het, naar alle waarschijnlijkheid, dus niet meer worden besproken in de komende maanden.”



Vragen over het gebruik van
(delen uit) deze publicatie via:

e-mail: info@jasperlots.nl