

# **Bouwstenen voor de formatie, de basis voor stabiel bestuur.**

## **Advies informateurs**

Drs. W.J.A. (Wim) Dijkstra

Mr. G.J. (Geert) Jansen

25 juni 2015

---

## Colofon

Rapport van bevindingen inzake de voorbereiding en vorming van een nieuwe coalitie voor de resterende raadsperiode in de gemeente Oude IJsselstreek.

Dit rapport is opgesteld door de informateurs Geert Jansen en Wim Dijkstra in opdracht van de gemeenteraad. De opdracht, zoals door de gemeenteraad op 23 april 2015 met algemene stemmen aanvaard, luidt als volgt:

- 1. Onderzoek naar bouwstenen voor de formatie en onderzoek naar een goede basis voor een nieuwe coalitie;*
- 2. Betrek de rapporten WagenaarHoes, Burgervisitatie en Verstand bij het informatieproces;*
- 3. Onderzoek en rapporteer aan de gemeenteraad welke mogelijke combinaties van politieke partijen een nieuwe coalitie kunnen gaan vormen voor de resterende raadsperiode.*

De informateurs hebben het rapport mondeling toegelicht in de openbare raadsvergadering van 25 juni 2015 en waren aanwezig tijdens de beraadslagingen van de gemeenteraad over dit rapport op 1 juli 2015.

Gendringen, Sittard en Zwolle, juni 2015.

## **Inhoud**

Colofon .....	2
Voorwoord .....	4
Hoofdstuk 1: Inleiding .....	5
Hoofdstuk 2: Duiding van de huidige situatie .....	7
Hoofdstuk 3: Een schone lei .....	9
Hoofdstuk 4: De toekomst .....	11
Hoofdstuk 5: Het procesakkoord .....	12
Hoofdstuk 6: Conclusies en aanbevelingen .....	15
Hoofdstuk 7: Naar een nieuw college (het formatieproces) .....	19
Hoofdstuk 8: Het nieuwe college .....	20
Hoofdstuk 9: Tot slot .....	23
Bijlage 1: Overzicht van de gesprekken .....	24
Bijlage 2: Lijst van ontvangen en geraadpleegde stukken .....	25
Bijlage 3: Verlanglijstjes voor de formatie .....	27
Bijlage 4: Code voor goed openbaar bestuur; de beginselen .....	30

## Voorwoord

Op tal van plaatsen is het lokaal bestuur in verwarring. Burgemeesters stappen op, wethouders verlaten het politiek bestuur, gemeenteraden liggen met zichzelf overhoop. Het is moeilijk om een goede duiding te geven van wat er aan de hand is. Zeker is dat de relatie tussen overheid en burger onder druk staat. Zeker is ook, dat de moderne media nieuwe kansen en bedreigingen bieden. Ook het democratisch model wordt aan kritisch onderzoek onderworpen. Kortom, wat in Oude IJsselstreek gebeurt, is deel van een groter geheel. Maar tegelijkertijd ook weer plaats- en tijdgebonden. Immers deze gemeente heeft zijn eigen geschiedenis, zijn eigen grote dossiers, zijn eigen mensen die invulling geven aan een gemeenschappelijke opdracht: de burgers perspectief bieden op een goede toekomst.

Wij proberen in dit rapport de ontwikkelingen in het lokaal bestuur en de specifieke plaats en positie van de gemeente Oude IJsselstreek in dit geheel met elkaar zodanig te verbinden, dat we bouwstenen aanreiken, die van essentieel belang zijn voor een stabiel politiek bestuur in deze gemeente.

Wij bedanken Marco Looman voor zijn deskundige ondersteuning en voor de diverse werkzaamheden die hij voor ons gedurende de afgelopen weken verrichtte.

Wim Dijkstra

Geert Jansen

## Hoofdstuk 1

### **Inleiding**

Met het besluit van de gemeenteraad op 23 april 2015 om de informatieopdracht vast te stellen en ons tot informateurs te benoemen is na een turbulente periode een nieuwe fase bereikt.

Aanleiding voor dit besluit vormde het debat tijdens de raadsvergadering van 26 maart 2015. Op de agenda stond het raadsvoorstel inzake het rapport van mevr. Mr. A.E. Verstand-Bogaert. Het rapport-Verstand werd niet (inhoudelijk) besproken maar was wel aanleiding voor het indienen van verschillende moties. Met algemene stemmen werd tijdens deze vergadering een motie aanvaard (motie 3). De motie constateert dat alle partijen een nieuwe start willen maken, dat B&W bereid zijn bij te dragen aan een duurzame oplossing en in dat licht bereid zijn op te stappen. B&W nemen in dat geval de verantwoordelijkheid voor lopende zaken. De motie verzoekt vervolgens spoedig een raadsvergadering bijeen te roepen om een ordentelijke procedure vast te stellen, een externe informateur te zoeken en binnen een maand tot een nieuw college te komen. Tijdens de daarop volgende raadsvergadering op 2 april 2015 werden de fractievoorzitters in gezamenlijkheid gemandateerd om 1 of 2 informateurs te werven en werd ook bepaald dat “zorgvuldigheid bij de vorming van een college belangrijker is dan de gestelde termijn van één maand”. Tijdens deze raadsvergadering werd eveneens raadsbreed een intentieverklaring vastgesteld, inhoudende dat waarde wordt gehecht aan onderling respect, transparantie, goede communicatie en zorgvuldigheid. De wens wordt uitgesproken te komen tot een brede en stabiele coalitie die “haar basis mag vinden in een goede collegiale samenwerking en stevig onderling vertrouwen”.

Wij hebben in vervolg op de besluitvorming van 23 april 2015 alle relevante stukken bestudeerd, inclusief de rapporten van WagenaarHoes, de Burgervisitatiecommissie en mevrouw Verstand. Op 13 mei jl. hebben we na onderling overleg gesproken met de fractievoorzitters gezamenlijk over de opdracht en de wijze waarop wij daaraan invulling zouden willen geven. Vervolgens hebben wij op 19 en 27 mei 2015 afzonderlijke gesprekken gevoerd met de gemeentesecretaris en met de afzonderlijke delegaties (in volgorde van klein naar groot qua zetelaantal). Vier partijen werden daarbij vertegenwoordigd door enkele fractieleden, twee delegaties bestonden naast fractieleden ook uit een bestuurslid van de partij.

<b>Uitslag gemeenteraadsverkiezingen in raadszetels</b>		
	<b>2010</b>	<b>2014</b>
Lokaal Belang	10	9
CDA	7	6
SP	n.v.t.	3
PvdA	5	3
D66	3	2
VVD	2	2
<b>Totaal</b>	<b>27</b>	<b>25</b>

Van de raadsgriffier ontvingen wij een notitie over de ontwikkeling van de Raad sedert 2008. Aanvullend voerden wij met hem een gesprek, dat om agendatechnische redenen plaatsvond op 23 juni 2015.

Ook met de waarnemend burgemeester hebben wij kennis gemaakt en contact gehad en ontvingen wij het overdrachtsdocument van het college van B&W d.d. 4 mei 2015.

De gesprekken met de afzonderlijke fracties zijn gevoerd volgens een vast patroon van vijf vragen, te weten:

- Geef een duiding van de situatie die is ontstaan (ter beschikking stellen portefeuilles wethouders, vertrek burgemeester, stand van zaken rapport-Verstand etc);
- Welke problemen moeten worden opgelost of tenminste geagendeerd alvorens te starten met de vorming van een nieuw college?
- Welke onderwerpen moeten binnenkort en/of in de resterende raadsperiode tenminste worden geagendeerd (strategische agenda)?
- Welke elementen uit het procesakkoord (wat is in de vernieuwingsprocessen goed gegaan) moeten in de komende periode worden doorgezet?
- Hoe moet een nieuw college er uitzien en hoe wordt de formatie georganiseerd?

De resultaten van het dossieronderzoek, de gesprekken en verstrekte informatie zijn verwoord in de hoofdstukken 2 t/m 5. In hoofdstuk 6 zijn de conclusies en aanbevelingen verwoord; hoofdstuk 7 blikt vooruit op het formatieproces en hoofdstuk 8 bevat een nadere uitwerking van een aantal aanbevelingen en het rapport wordt met "Tot slot" in hoofdstuk 9 afgerond. De bijlagen bevatten nadere informatie gerelateerd aan de totstandkoming van het rapport.

## Hoofdstuk 2

### Duiding van de huidige situatie

Omdat de uiteindelijk op 26 maart 2015 raadsbreed aangenomen motie onvoldoende helder weergeeft welke de positie van het college, i.c. de wethouders is, hebben alle fracties een duiding gegeven van de betekenis van deze motie. Unaniem is men van mening dat volstrekt helder is dat de wethouders hun portefeuille ter beschikking hebben gesteld en dat zij hebben toegezegd daadwerkelijk af te treden op het moment dat wethoudersverkiezingen in de gemeenteraad worden geagendeerd. Minder eenduidig zijn de meningen over de zittende wethouders. Volgens sommigen kunnen zij opnieuw verkozen worden, volgens anderen moeten zij, ook als hun partij deel uit zal maken van een nieuw college, niet meer terugkeren. Bij sommige fracties overheerst de behoefte aan schoon schip, tot uitdrukking gebracht door nieuwe mensen aan het roer, voor anderen is het vooral de inhoud van het nieuwe coalitieakkoord dat het schip weer op koers brengt. Voor weer anderen de combinatie van beiden.

*Uit de gevoerde gesprekken met fracties:*

*“De opdracht van het college van B&W (tijdens een buitenlandreis van de burgemeester) aan Holland Consulting Group voor een onafhankelijk onderzoek naar de kwaliteit van het rapport van mw. Verstand leidde logisch tot het heenzenden van dit college.”*

*“Dat was een schoffering van de raad.”*

*“Formeel is dit college niet demissionair, maar een nieuwe frisse start kan alleen met zowel een nieuwe burgemeester als met andere wethouders, liefst van buiten de lokale politiek.”*

*“Wij kunnen niet leven met een nieuw college waarbij alleen de burgemeester is vervangen.”*

*“De basis van een nieuwe coalitie is het (met concrete doelen, duidelijke kaderstelling en overige wensen van fracties) aangepaste procesakkoord ”*

*“Het vorige college van Lokaal Belang, PvdA en VVD werd niet geëvalueerd. Lokaal Belang was er al uit met het CDA en de SP mocht als winnaar aanschuiven.”*

*“In een nieuwe coalitie is ook plaats voor het CDA. Van belang daarbij is ruime bestuurservaring en stabiliteit, waarbij we er van uitgaan dat binnen het CDA de rust is wedergekeerd.”*

*Uit rapport WagenaarHoes, organisatieadvies:*

*“Blijkbaar lukt het de gemeente nog onvoldoende overtuigend zichtbaar te maken dat elk raadslid, vanuit het eigen politieke perspectief, het belang van de gehele gemeenschap dient.”*

*“De keuze voor de eigen wethouders is bovendien gezien de stemverhoudingen in de raad niet met onvoorwaardelijke steun uit eigen geledingen tot stand gekomen.”*

*Uit “Democratie is meer dan een systeem, het is een mentaliteit” - mw. Mr. A.E. Verstand-Bogaert :*

*“Ik eindig met het motto van dit rapport: “Democratie is meer dan een systeem, het is een mentaliteit”. Laat dat de leidraad zijn voor de verandering van de bestuurscultuur in de prachtige gemeente Oude IJsselstreek.”*



## Hoofdstuk 3

### **Een schone lei**

In de periode vanaf de gemeenteraadsverkiezingen 2014 tot heden zijn drie verschillende rapporten verschenen over collegevorming, reorganisatieprocessen en het interne en externe functioneren van de gemeente Oude IJsselstreek. Het betreft het rapport WagenaarHoes van 30 juni 2014, de rapportage van de Burgervisitatiecommissie van 1 september 2014 en het rapport-Verstand van januari 2015. Het is naar ons oordeel van belang lering te trekken uit deze rapporten en de discussie daarover te beëindigen of spoedig te agenderen en tot een afronding te brengen om met een schone lei te kunnen beginnen.

Met het aannemen van motie nr. 3 op 26 maart 2015, de besluitvorming op 2 april inzake de intentieverklaring, inhoudende dat waarde wordt gehecht aan onderling respect, transparantie en goede communicatie en de benoeming van de informateurs en de opdrachtverlening op 23 april 2015 heeft de Raad er voor gekozen om met een schone lei te willen beginnen. Expliciet is daarmee gekozen voor scenario 1 van het rapport-Verstand.

*Uit "Democratie is meer dan een systeem, het is een mentaliteit" - mw. Mr. A.E. Verstand-Bogaert:*

#### **Scenario 1:**

*De raad kan besluiten om echt met een schone lei te beginnen en de hele (informatie) over te doen. Het is een vergaand advies, maar het kan via ordentelijke procedures en een externe (in)formateur bijdragen aan de verbetering van het politieke klimaat, de bestuurscultuur en het opschonen van persoonlijke relaties. Dit is volgens mij het beste scenario.*

Als informateurs hebben wij de vraag gesteld naar de dossiers die moeten zijn opgelost of tenminste helder geagendeerd, alvorens het nieuwe college aantreedt.

Hier verwijst men naar de bestuurscultuur, de bezuinigingen en het procesakkoord.

In dit verband hebben wij expliciet aandacht besteed aan de DRU. Dit onderwerp werd immers in het rapport-Verstand in paragraaf 6 als een bijzonder aandachtspunt benoemd, het werd gezien als "een waarschijnlijke politieke splijtzwam". Opvallend is dat de DRU nauwelijks meer als zodanig wordt benoemd. Dit dossier wordt voor het functioneren in de komende periode en de vorming van een nieuw college niet als

een belemmering ervaren. Men stelt algemeen vast dat de gemeenteraad de tot nu toe genomen beslissingen en gemaakte afspraken accepteert. De besluiten zijn legaal genomen en dus geldig. Voor wat betreft de exploitatie van dit complex in de volgende periode (vanaf 2019) dient het onderwerp tijdig te worden geagendeerd.

De bestuurscultuur is een zorg voor alle fracties. Men onderkent dat velen niet goed in hun rol zitten. De analyse en het advies van WagenaarHoes om ten behoeve van de veranderingen tot een gedeeld perspectief te komen heeft nog geen vervolg gekregen. Er is grote behoefte nog eens duidelijk op een rij te zetten, welke de rollen zijn die men in het dualisme gemeentewettelijk moet vervullen. Een helder inzicht in de rol- en taakverdeling ontbreekt. Men zoekt naar betere communicatie, naar gezaghebbende leiding, naar optimisme en naar inhoudgestuurde discussies. Kortom, men wil gewoon weer aan de slag zonder in het moeras van instrumentele discussies te verzanden.

Ook de feitelijke financiële positie van de gemeente en de discussie over de noodzakelijke bezuinigingen, die algemeen als noodzakelijk worden beschouwd, moet op een goede wijze worden geagendeerd alvorens een nieuw college in staat zal zijn besluitvorming en uitvoering van die besluitvorming door te zetten.

Het procesakkoord wordt door een aantal sprekers als een probleem genoemd. Anderen beoordelen het akkoord positiever en benadrukken bijvoorbeeld dat de expertmeetings als waardevol worden beschouwd. Het bevat zeker goede elementen aldus verschillende sprekers, maar het behoeft aanpassing, concretisering en moet passen binnen een heldere context. In hoofdstuk 5 gaan we hierop nader in.

*Uit de gevoerde gesprekken met fracties:*

*“Partijen moet elkaar iets gunnen.”*

*“Het eigenbelang van de raad(sfracties) moet weg.”*

*“Maak de rol van de raad en het college helder.”*

*“Investeer in elkaar en de onderlinge (persoonlijke) verhoudingen”*

*“Rond goed af en zet dan een punt achter emotionele aspecten uit de rapporten.”*

## Hoofdstuk 4

### **De toekomst**

Wie vraagt naar de toekomst krijgt van een aantal fracties direct een verlanglijstje. Men is op deze vraag voorbereid. Tal van zaken worden benoemd, waarbij de lijsten lang zijn, de focus niet altijd even duidelijk is en er nog een lange weg te gaan is tussen droom en daad. Zie bijlage 3 voor een overzicht.

De belangrijkste dossiers, waaraan een nieuwe coalitie aandacht zal moeten besteden zijn werkgelegenheid en de daaraan gekoppelde bedrijvigheid, leefbaarheid van de kernen en behoud van voor de burgers belangrijke basisvoorzieningen.

Het gemeentebestuur staat voor de moeilijke taak wensen en verlangens, gevat in een strategische visie, te realiseren, terwijl tegelijkertijd de gemeente de decentralisaties in het sociale domein vorm moet geven en de financiën op alle fronten beperkt zijn: de gemeente ontkomt niet aan een straf bezuinigingsbeleid.

In dat geheel vinden fracties samenwerking over de gemeentegrenzen heen noodzakelijk. Ook zoekt men samenwerking in de gemeente met ondernemers en onderwijsinstellingen, vooral ook om technisch goed geschoold personeel op te leiden.

Ook beseft men hoe moeilijk het zal zijn de noodzakelijke keuzes te maken en hoe belangrijk het is dat juist in moeilijke tijden collegiaal bestuur, dat de focus heeft op de kerntaken van de lokale overheid, een voorwaarde is.

## Hoofdstuk 5

### **Het procesakkoord**

Het procesakkoord is gebaseerd op de bouwstenennotitie van prof. Boogers en de heer Hofman. Het maakt deel uit van het hoge ambitieniveau van de gemeente om te komen tot vernieuwing van het openbaar bestuur in de Oude IJsselstreek en vormde de basis voor de coalitievorming na de verkiezingen van 2014. Aan het procesakkoord werd toegevoegd een werkplan om te komen tot de inzet van de gemeenteraad.

Tijdens de gesprekken die gevoerd zijn hebben we in het bijzonder aandacht besteed aan het procesakkoord.

Het procesakkoord is een door alle partijen getekend stuk, dat tot tal van interpretaties, misverstanden en onbegrip heeft geleid. Omdat het procesakkoord de basis zou vormen van een nieuwe coalitie en alle partijen in dat verband een onderhandelingspositie wilden innemen lagen aan ondertekening nogal wat verschillende motieven ten grondslag. Enkele partijen waren enthousiast over het akkoord en andere waren weliswaar niet of niet erg positief, maar wensten hun positie in het proces van totstandkoming van de coalitie te behouden.

Voor alle partijen – zo blijkt uit de gesprekken - geldt dat zij de noodzaak voelen het procesakkoord bij te stellen, de focus te leggen op de normale gemeentewettelijke rollen van alle partijen en slechts geleidelijk en prudent vernieuwingen door te voeren. De in het akkoord beoogde vernieuwingen worden door niemand betwist. Immers de behoefte om de betrokkenheid van burgers en de rol van het politiek bestuur nieuw elan te geven, is bij iedereen aanwezig.

Wij zijn van mening dat het van het grootste belang is dat de gemeente, alvorens verder te experimenteren met het procesakkoord, terug moet naar de basis. Voordat de nieuwe coalitie wordt geïnstalleerd, dienen heldere afspraken te worden gemaakt over de positie van het procesakkoord, waarvan de uitvoering voorlopig in de ijskast wordt gezet. Slechts vanuit de basis, het dualisme, waarin raad, college en ambtenaren hun taken dienen te vervullen, kan de gemeente weer op stoom komen. In een later stadium kan opnieuw worden bekeken op welke manier de in het procesakkoord beoogde vernieuwingen kunnen worden gerealiseerd.

*Uit Rapportage Visitatiecommissie Oude IJsselstreek:*

*“Om teleurstelling en onverwachte ingrepen van de politiek te voorkomen zal de politiek hier meer werk van moeten maken in plaats van de traditionele kaderstelling.”*

*Uit ‘Democratie is meer dan een systeem, het is een mentaliteit’ - mw. Mr. A.E. Verstand-Bogaert:*

Het procesakkoord heeft, naast onduidelijkheid over de beoogde effecten, ook voor de rolverwarring gezorgd.

En er is ook een spanningsveld geconstateerd tussen de representatieve democratie enerzijds en de participatiedemocratie anderzijds. De gemeenteraad wil meer dan een procesbegeleider zijn. De rolverwarring komt ook door de depolitiserende tendens in het procesakkoord.

... Dit kan tot een splijtzwam leiden in plaats van verbinding, omdat kernen en organisaties zo uitgelokt kunnen worden alleen naar de eigen wensen en belangen te kijken. En dat kan ook tot grote politieke scheidslijnen leiden. Juist om deze redenen blijft het beleidsterrein belasting voorbehouden aan de representatieve democratie.

**ADVIES:** Opnieuw en snel aan de slag met het procesakkoord. Dat moet concreet worden met heldere positionering qua rollen, taken en verantwoordelijkheden van college, ambtenaren en de politiek. Dit zonder te tornen aan de principes van een Doe-democratie/participatiemaatschappij, maar wel met heldere kaders en politieke uitgangspunten. Maak ook duidelijk wat Doe-democratie of participatiesamenleving betekent als input voor het overleg met de organisaties waarmee de gemeente op een nieuwe manier wil samenwerken.

Zorg ook voor een veel minder groot tijdsbeslag voor de politici en kijk eens goed naar de effectiviteit van alle informatiebijeenkomsten, vergaderingen, rondes, voorzittersoverleggen etc.

Uit de gevoerde gesprekken hebben wij de stellige indruk gekregen dat de twee hoogste leidinggevendenden, de gemeentesecretaris en de griffier, samen met de voormalige burgemeester en enkele politici inmiddels te ver voor de troepen uit zijn gaan lopen. Op onze vraag bijvoorbeeld wat een netwerkbegroting is - een van de nieuwe termen in het bestuurlijke woordenboek van Oude IJsselstreek - kregen wij in veel gevallen de wedervraag: “wilt ú ons dat uitleggen?”. Slechts in één enkel geval begon iemand enthousiast aan de uitleg. Dat is precies het probleem van het procesakkoord, we kunnen, zeggen velen, niet of nauwelijks uitleggen wat nu de toegevoegde waarde voor burgers en bestuur is van dit akkoord. Maar de wil om dit

akkoord te vereenvoudigen en tot behapbare eenheden terug te brengen is bij alle partijen aanwezig.

In het licht van de gevraagde helderheid over rol- en taakverdeling hebben we het “Overdrachtsdocument” (van het college van B&W voor de informateurs van 4 mei 2015) nader bestudeerd, maar geen plaats kunnen geven in de gevoerde gesprekken. Het is voor de formateur(s) een relevant document ter analysering. Dit geldt eveneens voor diverse brieven die wij hebben ontvangen (zie bijlage 2).

## Hoofdstuk 6

# Conclusies en aanbevelingen

### 6A – Conclusies:

- Met het kiezen voor scenario 1 (rapport-Verstand), met het uitspreken van de intentie om in te zetten op verbetering van onderling respect, transparantie en goede communicatie (Raad 2 april 2015) en met de wens te komen tot aanpassing c.q. herijking van het procesakkoord heeft de Raad de adviezen van WagenaarHoes, de Burgervisitatiecommissie, en mevrouw Verstand grotendeels opgevolgd en de eerste stappen gezet om tot implementatie te komen.
- Immers uit alle gevoerde gesprekken blijkt dat iedereen wil meewerken aan verbetering van de bestuurscultuur en de vastgestelde intentieverklaring (d.d. 2 april 2015) in de praktijk wil brengen.
- Een belangrijke randvoorwaarde voor verbetering van de bestuurscultuur – zo bleek tijdens de gesprekken - is het gedeelde perspectief op het functioneren van de gemeente, op de rol- en taakverdeling tussen Raad, B&W en de burgemeester.
- Men acht het wenselijk voor de invulling van rollen, taken en bevoegdheden de van toepassing zijnde wettelijke regelingen als vertrekpunt te nemen. De code voor goed openbaar bestuur (van 2009) en de modelgedragscode integriteit politieke ambtsdragers (van 2015) dienen hiervan onderdeel uit te maken.
- Voor wat betreft de wettelijke regelingen moet naar het oordeel van onze gesprekspartners inhoud gegeven worden aan de kaderstellende, controlerende en budgettaire taak van de gemeenteraad. Dit geldt eveneens voor de volksvertegenwoordigende rol van de Raad.
- Voor wat betreft de vorming van een nieuwe coalitie zijn er geen bestuurlijke en praktische belemmeringen. Wel ware rekening te houden met de conclusies inzake rol- en taakverdeling, de financiële positie van de gemeente en de aanpassingen en herpositionering van het procesakkoord. Met een nieuw coalitieakkoord kan een aanzet worden gegeven voor de inhoud van een strategische agenda. Er zijn veel suggesties gedaan. In dat verband is het wenselijk om de status van het overdrachtsdocument van B&W (van 4 mei

2015) te onderzoeken. De financiën vragen in de komende periode naar ons oordeel adequate deskundige en bestuurlijke aandacht.

## **6B - Het speelveld:**

- Wij merken met nadruk op dat ook de rol van het college van B&W wettelijk helder is verankerd. B&W zijn belast met besluitvorming van specifieke wettelijke taken en verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering van door de Raad genomen besluiten. De burgemeester is als voorzitter onderdeel van het college van B&W, met stemrecht en is voorzitter van de gemeenteraad, zonder stemrecht. Daarnaast heeft de burgemeester in het bijzonder specifieke taken als bestuursorgaan op het terrein van veiligheid. Elke vernieuwing van de werkwijze van gemeentelijk bestuursorganen zal moeten passen binnen het relevante wettelijke kader.
- Het is belangrijk om de werkgeversrol duidelijk in beeld te hebben. Het college van B&W is werkgever van de gemeentesecretaris en het ambtelijk apparaat; de Raad is werkgever van de griffie. Onduidelijkheid hierover dient te worden voorkomen.
- Verbetering van de relatie met de inwoners vraagt aandacht in de komende periode. In dat verband moet naar buiten toe meer helderheid over rollen en beschikbare ruimte worden geboden. Voor wat betreft de rollen zij opgemerkt dat B&W collegiaal functioneert en in en buiten rechte wordt vertegenwoordigd door de burgemeester; besluiten van B&W worden ondertekend door de voorzitter (burgemeester) en gemeentesecretaris (tenzij via een mandaatbesluit anders is bepaald). De Raad wordt in en buiten rechte eveneens vertegenwoordigd door de burgemeester; raadsbesluiten worden ondertekend door de burgemeester als voorzitter en door de griffier (tenzij via een mandaatbesluit anders is besloten).
- Helderheid bij de invulling van rollen is behulpzaam bij het functioneren van het openbaar bestuur in een participatiesamenleving. In het kader van de participatiedemocratie is het hanteren van onder andere de beginselen “Participatie”, “Behoorlijk contacten met burgers” (zie code voor goed openbaar bestuur) zeker wenselijk.
- Voor wat betreft de gemeenteraad (en ook B&W) is het van belang om voorafgaand aan beraadslagingen en besluitvorming het “speelveld” te



verkennen om op grond daarvan de kaders te kunnen vaststellen en daarmee ook de omvang van de ruimte voor participatie van burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven te kunnen bepalen en communiceren.

- Bij het bepalen van het speelveld geldt het wettelijk kader en moeten de algemene beginselen van behoorlijk bestuur in acht worden genomen, zoals vastgelegd in de Awb (onder meer het zorgvuldigheidsbeginsel, het gelijkheidsbeginsel en het vertrouwensbeginsel). Echter niet alleen de van toepassing zijnde wettelijke regelingen moeten worden verkend, maar ook zullen eerder genomen besluiten hierbij moeten worden betrokken. Bovendien is tijdens de voorbereiding toetsing aan de code voor goed openbaar bestuur relevant.
- Behalve door wettelijke regelingen, eerder genomen beslissingen en overige vereisten aan het besluitvormingsproces wordt het speelveld in belangrijke mate bepaald door de beschikbare financiële ruimte. Naar het oordeel van onze gesprekspartners heeft inzicht in de financiële positie van de gemeente een hoge prioriteit.
- Gezien het budgetrecht speelt de Raad een dominante rol bij het bepalen van die ruimte. Dit vereist kennis van zaken, bekendheid met het begrippenkader en een deskundige en bestuurlijk kwalitatief hoogwaardige voorbereiding. Als vrijwel niemand kan aangeven wat moet worden verstaan onder een netwerkbegroting, dan is dit niet in overeenstemming te brengen met de beginselen “doelgerichtheid en doelmatigheid”, “legitimiteit” en “verantwoording” van de code voor goed openbaar bestuur (zie bijlage 4). Derhalve moet òf teruggегреpen worden op een bestuurlijk-juridisch bekend begrippenkader òf zal zeer veel energie gestoken moeten worden om alsnog het begrip netwerkbegroting te kunnen hanteren en ook voor de buitenwacht begrijpelijk te maken.

## **6C – Aanbevelingen:**

Samengevat bevelen wij dus aan dat de gemeente Oude IJsselstreek een herstart moet maken, waarin de beginselen van good governance volgens de regels van het dualisme leidraad zullen zijn.

Alle aandacht wordt nu gevraagd - binnen beperkte financiële kaders - voor de inhoud van een nieuw coalitieakkoord, waarin werkgelegenheid, leefbaarheid van de

kernen en behoud van basisvoorzieningen voor alle burgers centraal staan. Om het procesakkoord later beter tot zijn recht te laten komen zal de uitvoering nu voor enige tijd geminimaliseerd moeten worden. Alvorens inhoud kan worden gegeven aan elementen uit het procesakkoord moet het speelveld bekend zijn inclusief de ruimten waarbinnen die processen zich afspelen. Met andere woorden: als de gemeenteraad verder wil met de uitvoering van het procesakkoord, dan zal eerst teruggegrepen moeten worden naar de basis, om van daaruit verder te bouwen aan de vooruitstrevende vormen van participatie.

Basisvoorwaarde is dat de bestuurscultuur er een zal zijn van collegialiteit, openheid en betrokkenheid. Wij adviseren een programma op te stellen, waarbij in een doorlopend proces hieraan aandacht kan worden besteed.

Ook dient de rol van de interne driehoek helder te zijn. In deze driehoek bespreken burgemeester, secretaris en griffier, als drie leidinggevenden, hoe zij ieder aan hun eigen verantwoordelijkheid invulling geven. In de driehoek, die geen formeel orgaan is, vindt afstemmingsoverleg plaats.

Onze aanbeveling is:

1. Formuleer uitgangspunten voor een strategische visie voor de middellange termijn.
2. Formulier actiepunten (met beschrijving van inhoud en proces van de dossiers) die in de komende periode tot de verkiezingen in 2018 moeten worden afgerond.
3. Stel een geactualiseerd financieel (meerjaren)perspectief op, waarop 1 en 2 zijn gebaseerd.
4. Maak een herstart door het ontwikkelen van een bestuurlijke werkwijze, gebaseerd op de wettelijke rol- en taakverdeling en de code voor goed openbaar bestuur. Beschrijf en zet daarbij stappen om alle spelers rolvast te doen zijn in een genormaliseerde situatie en implementeer dit in het procesakkoord.

## Hoofdstuk 7

### **Naar een nieuw college; de formatie**

Over het formatieproces nam de gemeenteraad op 2 april een besluit: na afronding van de informatieronde besluit de gemeenteraad wie het formatieproces gaat leiden.

Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat alle partijen een formateur uit de grootste partij (Lokaal Belang) veronderstellen aangevuld met een tweede formateur. Dat kan een neutrale persoon / externe deskundige zijn. Lokaal Belang wil als grootste partij uitdrukkelijk niet te bepalend zijn bij de benoeming van de formateur(s).

Aan ons is de vraag gesteld of wij na deze informatieronde ook een rol willen spelen in de formatie van het nieuwe college. Ons antwoord daarop is dat wij in het formatieproces slechts een bescheiden adviserende rol willen spelen, als de formateur daarom vraagt. In eerste aanleg kan dan een beroep worden gedaan op Wim Dijkstra, die desgewenst met Geert Jansen overleg kan plegen over welk advies in een situatie het beste advies is.

## Hoofdstuk 8

### Het nieuwe college

Tenslotte de onvermijdelijke vraag wie deel uit moeten gaan maken van het nieuwe college. Er is een grote meerderheid, zo niet een unaniem standpunt, om een breed college te vormen. Vier of tenminste drie partijen. Een stabiele werkbare meerderheid. Welke partijen, is vervolgens de vraag, maken de meeste kans die stabiliteit te garanderen. En vervolgens wie zijn de kandidaten voor het wethouderschap. Men heeft geleerd van het verleden en zegt geen bemoeienis te willen hebben met de personen die door anderen worden voorgedragen. Een enkele fractie zegt het ondenkbaar te achten dat zittende of voormalige wethouders terugkeren in een nieuwe coalitie. Velen vinden de suggestie om gekwalificeerde mensen van buiten aan te trekken, bv. voor de zware portefeuille financiën een aantrekkelijke gedachte.

Op basis van de hieronder weergegeven voorkeuren van de fracties doen wij de volgende aanbeveling:

- Er wordt een breed college van vier partijen gevormd, met vier of vijf wethouders die samen maximaal 4.0 fte. bezetten.
- Het ligt voor de hand dat Lokaal Belang en het CDA deel uit gaan maken van de nieuwe coalitie. Beide fracties stellen nadrukkelijk dat de problemen tussen beide fracties in de afgelopen periode, nu tot het verleden behoren.
- Wij denken dat vervolgens de VVD de meest gereede partij is om aan te schuiven. Deze fractie heeft grote nadruk gelegd op herstel van de verhoudingen in een genormaliseerde situatie, hetgeen goed aansluit bij de waarnemingen die wij hebben gedaan.
- De SP heeft zichzelf in de gesprekken buitenspel gezet door uitdrukkelijk aan te geven dat in het sociale domein geen euro mag worden bezuinigd. Een dergelijk, overigens geheel legitiem standpunt, legt een te grote druk op voorhand op de onderhandelingen, hetgeen wij ongewenst achten.
- Vervolgens is de vraag welke de vierde partij zou moeten zijn. Lokaal Belang en CDA hebben daar verschillende opvattingen over. Beide geven uitdrukkelijk aan geen partijen uit te sluiten. Wij zijn van mening dat het erg

belangrijk is dat de vierde partij die aanschuift het evenwicht in de coalitie versterkt. De onderhandelingen moeten uitsluitend geven.

- De PvdA heeft een voorkeur voor lokale wethouders terwijl D66 juist sterk pleit voor een of meer wethouders van buiten en voor grote aandacht voor een zeer gekwalificeerde portefeuillehouder financiën. Wij denken dat zowel PvdA als D66 vanuit het verleden en vanuit de huidige situatie pro's en contra's hebben. Wij zijn van mening dat beide varianten serieus moeten worden onderzocht.
- Tenminste een of liever nog twee wethouders van buiten kunnen ook naar de bevolking toe het beeld bevestigen dat in de periode tot de verkiezingen wordt gekozen voor stabiliteit, deskundigheid en onafhankelijkheid. Partijen zien in dat zij een gedeelde verantwoordelijkheid hebben voor de ontstane crisis en dus ook een gedeelde verantwoordelijkheid voor een oplossing van de crisis die tenminste tot de verkiezingen houdbaar is.
- In dit geheel is uiteraard ook de rol van de waarnemend burgemeester van groot belang. Hij is degene die als verbinder de processen moet bewaken. De partijen moeten hem die rol onvoorwaardelijk gunnen.
- De secretaris zal in de nieuwe situatie met hernieuwde kracht leiding moeten geven aan de ambtenaren, die in de huidige crisis immers ook voor een deel de weg kwijtraakten doordat het bestuur geen rechte koers kon varen.
- De griffier zal in de komende periode zich moeten richten op de ondersteuning van de raad zonder vernieuwende vergezichten. Immers de spelers in het veld zullen zich de komende periode opnieuw de basisregels eigen moeten maken, waarna pas later met nieuwe vormen kan worden geëxperimenteerd.

In de gesprekken zijn voorkeuren uitgesproken over de te vormen coalitie:

→	LB	CDA	SP	PvdA	D66	VVD	Zetels	Opmerkingen
Lokaal Belang	9	6		3		2	20	5 wethouders evt. 5 x 0,8 fte
CDA	9	6			(2)	2	17 (19)	Minimaal 4 fte, evt. 5 of 5 x 0,8 fte
SP	9	6	3		2	(2)	20 (22)	4 wethouders, liefst van buiten
PvdA	9	6		3		2	20	Voorkeur voor lokale wethouders
D66		6	3		2	2	13	Voorkeur voor 4 weth. van buiten met 3,2 tot 4 fte
VVD	?	?	?	?	?	2	?	Tenminste 4 partijen

## Hoofdstuk 9

### **Tot slot**

Wij zijn van mening dat deze informatieperiode niet vrijblijvend is geweest. Het is ondenkbaar dat de raad in meerderheid alles bij het oude of bijna alles bij het oude zou laten. Dat zou niet worden begrepen door de inwoners van de gemeente om wie het tenslotte gaat.

Zij hebben recht op een stabiel, kwalitatief goed gemeentebestuur, waarbij de bestuurders niet met zichzelf en met elkaar op de loop gaan, maar het belang van de inwoners dienen.

Tijdens het informatieproces hebben we telkens gezocht naar een evenwicht tussen snelheid en zorgvuldigheid. Met begrip voor de behoefte aan een snelle voortgang, hebben wij de nadruk gelegd op zorgvuldigheid en het nadenken over een duurzame handreiking. Wij zijn ons ervan bewust dat dit rapport afwijkt van een gebruikelijke gang van zaken bij een snelle vorming van een college. Naar ons oordeel lost het formeren van een nieuw college alleen, de ontstane problemen in Oude IJsselstreek echter niet op.

Wij hebben in dit rapport de bouwstenen voor een formatie en voor stabiel bestuur aangereikt langs de gesprekslijnen die wij hebben gevolgd. Waarmee het rapport vooral het rapport is van de fracties zelf. Wij hebben behalve met de fracties ook met de gemeentesecretaris, de raadsgriffier en de wnd. burgemeester gesproken om onze standpunten te toetsen.

Het waren plezierige openhartige gesprekken. Wij hebben ervaren dat alle partijen de oprechte wil hebben om een nieuw hoofdstuk op te slaan.

Dat is bemoedigend. Wij danken voor het vertrouwen dat wij hebben gekregen en wensen de inwoners en bestuurders van Oude IJsselstreek een goede toekomst toe.

## **Bijlage 1:**

### **Overzicht van de gesprekken:**

- 13 mei 2015 – met de zes fractievoorzitters (Siner-Sir, Hakvoort, Peters, Menke, Canter Cremers en Sluiter)– met als doel de verstrekte opdracht aan de informateurs nader te duiden en bouwstenen te verzamelen in een open gesprek;
- 19 mei 2015 – met de gemeentesecretaris/algemeen directeur (Gerharda Tamminga) – met als doel om vanuit professioneel perspectief de ontstane situatie te duiden en een blik op de toekomst te geven;
- 19 mei 2015 – met de VVD (Jos Sluiter en Arie den Butter);
- 19 mei 2015 – met D66 (Hayo Canter Cremers en Angelique van der Meer-Schepers);
- 19 mei 2015 – met de PvdA (Ton Menke, John Haverdil en Gijs van de Beek);
- 27 mei 2015 – met de SP (Heini Peters en Jan Vesters);
- 27 mei 2015 – met het CDA (Guido Hakvoort, Jeanette Elstak en Theo Winters);
- 27 mei 2015 – met Lokaal Belang (Gülden Siner-Sir, Theo Colenbrander, Erik Schieven en Hans Duitshof);
- 8 juni 2015 – met de waarnemend burgemeester (Steven de Vreeze) - met als doel afstemming van de processen;
- 23 juni 2015 – met de raadsgriffier (Jeroen van Urk) – met als doel om vanuit professioneel perspectief de ontstane situatie te duiden en een blik op de toekomst te geven.

Van de gesprekken met de fracties zijn verslagen gemaakt welke enkel dienden als geheugensteun voor de informateurs. De verslagen zijn na afronding van dit rapport vernietigd.



## Bijlage 2:

### De geraadpleegde stukken

De stukken die ons zijn aangereikt en onderdeel zijn geweest van onze analyse zijn:

- Rapport mw. Mr. A.E. Verstand-Bogaert;
- Rapport WagenaarHoes – Harry ter Braak;
- Rapportage (Burger)visitatiecommissie Oude IJsselstreek;
- Selectie krantenartikelen – de Gelderlander;
- Overzicht raadsontwikkeling sinds 2008 – Jeroen van Urk (raadsgriffier);
- Procesakkoord ‘Zo zijn onze manieren’;
- Raadswerkplan voor raadsinzet procesakkoord, indeling voorzitterspool en uitvoeringsschema;
- Reglement van Orde gemeenteraad en artikel over samenspraak en inspraak;
- Persbericht van raadspresidium d.d. 12 maart 2015;
- Brief met reactie burgemeester Alberse rapport-Verstand;
- Rapport Holland Consulting Group – onderzoek kwaliteit rapport-Verstand;
- Notitie Geert Jansen t.b.v. werkbespreking met de raad op 6 maart 2015;
- Raadsvoorstel en moties d.d. 26 maart 2015;
- Initiatief raadsvoorstel 2 april 2015 met intentieverklaring;
- Initiatief raadsvoorstel 23 april 2015 met amendement (de opdracht);
- De Programmabegroting 2015-2018 “Samen aan het werk”;
- Brief provincie Gelderland d.d. 17 december 2014 – repressieve toezicht;
- Persbericht college van B&W bij Jaarrekening 2014 en 1<sup>e</sup> Bestuursrapportage 2015 “Flinke financiële opgave voor komende jaren” d.d. 28 mei 2015;
- Aanbiedingsbrief college van B&W bij Procesnota 2016 d.d. 3 juni 2015;
- Overdrachtsdocument van het college van B&W d.d. 4 mei 2015;
- Regiorapport Regio Achterhoek in kader van Sterk Bestuur in Gelderland d.d. 21 april 2015;
- Eindrapport Sterk Bestuur in Gelderland d.d. 12 mei 2015;
- Videoverslagen van de raadsvergadering via <http://raad.oude-ijsselstreek.nl/Vergaderingen>;
- Brief Jos Sluiter aan college en raad d.d. 5 december 2014.

Overige documenten:

- Door diverse gesprekspartners aangereikte notities die onderdeel zijn van de formatiebesprekingen;
- Brief van St. De Transparantie aan de burgemeester d.d. 6 mei 2015;
- Brief van Commissaris van de Koning aan de gemeenteraad d.d. 2 juni 2015;
- Brief van St. DRU Cultuurfabriek aan het college van B&W d.d. 11 juni 2015.

## **Bijlage 3:**

### **De verlanglijstjes voor de formatie**

Welke inhoudelijke onderwerpen moeten binnenkort en/of in de komende periode tenminste worden geagendeerd (de strategische agenda)?

In willekeurige volgorde een aantal (speer)punten welke de partijen willen inbrengen voor de strategische agenda:

#### **VVD<sup>1</sup>**

- Behoud van werkgelegenheid
- Duidelijk zijn over terugtrekkende overheid
- Verduurzaming op verstandige wijze
- Realistisch beleid
- Ruimte voor woningbouw zonder leegstand (rotte kiezen) te creëren
- Leefbaarheid in de kernen, met maatwerk een basisniveau bereiken
- Krimp
- Sobere strategische agenda: je kunt niet alles en zeker niet alles tegelijk!

#### **D66<sup>2</sup>**

- Onderzoek vestigingsklimaat
- Analyseer besluitvormingsprocessen
- Streef naar jaarlijkse vestiging van vier bedrijven
- Onderzoek kansen centra kleine kernen
- Samen met bedrijven systeem opzetten tbv werk bijstandsgerechtigden
- Samen met bedrijven jonge werknemers werven op HBO's en universiteiten
- Instellen economische adviesraad
- Verduurzamen bestaande woningen in samenwerking met Wonion
- Task force voor versterking toerisme
- Versterk functie ICER
- Sluitende meerjaren begroting
- Trek ervaren controller aan
- Wegwerken achterstand onderhoud wegen
- Woonlasten naar gemiddelde van vergelijkbare gemeenten
- Gemeentelijke informatie app
- Openbaar subsidieregister
- Energieverbruik gemeente(huis) 100% hernieuwbare bronnen
- Help inwoners en bedrijven bij zoektocht naar subsidies

---

<sup>1</sup> De VVD heeft een notitie aangeleverd welke mogelijk bij de formatie betrokken kan worden.

<sup>2</sup> D66 heeft twee notities aangeleverd welke mogelijk bij de formatie betrokken kunnen worden.

- Pilot buurtbudgetten uitvoeren in 2-3 kernen
- Onderzoek exploitatiekansen DRU
- Onafhankelijk onderzoek DRU-verleden
- Instellen regiораad naar voorbeeld Drechtsteden
- Onderzoek naar stand organisatie en reorganisatie apparaat
- Adviesorganen instellen over diverse onderwerpen
- Denktank cf. burgervisitatiecommissie
- Raadscommissies voor reguliere zaken uit portefeuille
- Arbeidsparticipatie en re-integratie in apparaat
- Van overheid naar tussenheid
- Onafhankelijke rekenkamer
- Werkgeverscommissie griffie
- Lokale (regionale) ombudsman
- Inzetten op nieuwbouw bij Isala
- Realisatie omscholingstrajecten
- Invulling taak t.a.v. passend onderwijs
- Versterken functioneren LEA onderwijs platform
- Versterken MBO onderwijs
- Fietspaden richting de scholen
- Bereikbaarheid scholen met OV
- Inzetten op krachtige scholen

### **PvdA<sup>3</sup>**

- inzetten op meer effectieve samenwerking in de regio Achterhoek en Duitsland inclusief een (inter)gemeentelijk economisch beleid t.a.v. leegstand op industrieterreinen, instroombeleid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en 'innovatiehubs';
- visie op de financiële en ruimtelijke gevolgen van de tweede (regionale) woonvisie in relatie met kernenfoto's op lokaal niveau;
- richting geven aan duurzame zorg in de Oude IJsselstreek (de omvang en samenstelling kennen van de doelgroep en zorgbehoeften en de financiën in evenwicht brengen);
- aanpak van leegstand in kernen en visie op de schaalvergroting van het platteland;
- visie en vernieuwde inhoudelijke en financiële rol van gemeente inzake basis-, VO –en VMBO-onderwijs;
- uitrollen van energieambitie (conform akkoord van Groenlo);
- concreet beleid met betrekking tot centrale versus lokale sport -en cultuurvoorzieningen.

---

<sup>3</sup> De PvdA heeft een notitie aangeleverd welke mogelijk bij de formatie betrokken kan worden.

**SP:**

- Zorg, armoede, sociaal beleid = prioriteit nummer 1
- Investering in welzijnsinitiatieven
- Werkgelegenheidsbeleid in Regio Achterhoek op elkaar afstemmen
- Logistic Valley Provincie Gelderland
- "Limburgse toestanden" in woningbouw voorkomen; bouwen → eerst slopen
- Regionaal wat regionaal moet, lokaal wat lokaal kan, samenwerking in regio Achterhoek mag wel meer
- Geen gemeentelijke fusie
- Onderwijs(huisvesting) regionaal bekijken

**CDA:**

- Spreek uit dat er zorgen zijn om de financiën, rentmeesterschap
- Onderwijs, werkgelegenheid en een veilig sociaal domein (= laat de burger weten waar hij aan toe is)
- 70% budget sociaal domein
- Financiële risico's in balans brengen
- Strak agenderen is voorwaarde voor toekomstige coalitie
- Speerpunt: innovatie in onderwijs, gebrek aan technisch personeel in Achterhoek
- Regio: samenwerken moet, op inhoud, niet op gemeentegrenzen, werkelijk laten zien, niet alleen uitspreken maar doen.

**Lokaal Belang:**

Speerpunten:

- Aanpak van leegstand in kernen
- Uitwerken energieambitie conform akkoord van Groenlo (= regio Achterhoek)
- Visie inzake onderwijs in breedste zin
- Visie financiën en ruimtelijke gevolgen van de regionale woonvisie
- Helder beleid inzake sport- en cultuurvoorzieningen

Aandachtspunten komende 3 jaar:

- Transitie zorg
- Demografische ontwikkeling, wonen, onderwijs, scholen
- Onderhoud infra, wegen, riool
- Financiën op orde (geen grote infrastructurele zaken)
- Weinig ruimte voor nieuw beleid/investeringen
- Dorpsplannen en buurthuizen zijn grotendeels gerealiseerd

Speerpunten uit verkiezingsprogramma (op peil houden leefbaarheid in kernen):

- Zorg, wonen, jeugd, onderwijs, vervoer, bedrijvigheid en voorzieningen.

## **Bijlage 4:**

### **Code voor goed openbaar bestuur; de beginselen**

Gemeentelijke overheid en de code voor goed openbaar bestuur.

In januari 2009 is door de minister en de staatsecretaris van BZK de “code voor goed openbaar bestuur<sup>4</sup>” uitgebracht. De code bevat normen en waarden die uitstijgen boven het wettelijk kader (zie hiervoor en de Algemene wet Bestuursrecht) en zijn juridisch niet afdwingbaar. Toch heeft die code een sturend karakter, omdat duidelijk wordt welk gedrag en welke houding men van de overheid mag verwachten. Het niet voldoen aan die normen en waarden kan gevolgen hebben voor de beoordeling van die overheid door de verschillende media en kan aanleiding zijn van een politiek debat (vergelijk de corporate governance in het bedrijfsleven en bijvoorbeeld de code-Tabaksblad voor toezichthouders). De code is ook bedoeld als een uitnodiging aan bijvoorbeeld gemeenten om deze ter vertalen naar de eigen situatie.

De code bevat de volgende beginselen:

*a. Openheid en integriteit.*

Het bestuur is open en integer en maakt duidelijk wat het daaronder verstaat. Het bestuur geeft in zijn gedrag het goede voorbeeld, zowel binnen de organisatie als daarbuiten.

*b. Participatie.*

Het bestuur weet wat er leeft in de maatschappij en laat zien wat het daarmee doet.

*c. Behoorlijke contacten met burgers.*

Het bestuur zorgt ervoor dat hijzelf en de organisatie zich behoorlijk gedragen in contacten met burgers.

---

<sup>4</sup> <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/brochures/2009/06/23/brochure-nederlandse-code-voor-goed-openbaar-bestuur/brochurecodegoedopenbaarbestuur.pdf>

*d. Doelgerichtheid en doelmatigheid.*

Het bestuur maakt de doelen van de organisatie bekend en neemt beslissingen en maatregelen die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen.

*e. Legitimiteit*

Het bestuur neemt de beslissingen en maatregelen die het mag nemen en die in overeenstemming zijn met de geldende wet- en regelgeving. De beslissingen zijn te rechtvaardigen.

*f. Lerend en zelfreinigend vermogen.*

Het bestuur verbetert zijn prestaties en die van de organisatie en richt de organisatie daarop in.

*g. Verantwoording.*

Het bestuur is bereid zich regelmatig en ruimhartig jegens de omgeving te verantwoorden.