



Kansen voor lokaal bestuur

Belangrijk voordeel van een verkiezingsjaar is dat er zoveel mensen over de politiek praten. Dit jaar kent allerhande noviteiten die tot extra discussies leiden. Allereerst natuurlijk de Wet Dualisering Gemeentebestuur. Maar ook de experimenten met gekozen burgemeesters, de opkomst van 'leefbare' en 'duurzame' partijen, de combinatie van verkiezingen met referenda, zoals het referendum over het stationsgebied in Utrecht. Ook de landelijke verkiezingen gaan gepaard met vernieuwingen: partijen die zich aan het links-rechts spectrum lijken te onttrekken, die de opiniepeilingen op verrassende wijze laten uitslaan, waar heel on-Nederlands één persoon zowel sponsors als kiezers om zich heen lijkt te verzamelen met een paar stevige uitspraken....

Inhoud

2

BINNENKANT POLITIEK:
slingeren tussen
straat en raad

4

GEMEENTERAAD:
Dualiseringsconferentie
van Ridderkerk

6

KLEINE GEMEENTE:
kaders, contrôle en een
gedeelde griffie

7

BOUWSTENEN:
imago van lokale politiek

8

NIEUWE RAAD:
reflectie, focus, codes
en mores

10

LIVE DEMONSTRATIE:
De Oversteek

11

PLURALISME:
Maatschappelijke
werkelijkheid



Opdracht Heerenveen: Toekomstvisie Gemeente

In dit BeukBlad besteden we veel aandacht aan de invoering van het dualisme in het lokaal bestuur. In het publieke debat zijn positieve's en pessimisten het er vrijwel over eens dat 'de invoering van Elzinga' een kans biedt: de raad als organisatie staat weer op de agenda. Politieke partijen, raadsleden en bestuurders denken weer na over hoe zij hun werk doen. Bijvoorbeeld met een raadsconferentie over hun taakopvatting, of door in een introductieprogramma voor de nieuw samengestelde raad ook expliciet aandacht te vragen voor samenwerking, werkwijze en vertegenwoordigende rol. De discussie in welke mate raadsleden doorgeefluik zijn van de wensen van de burgers of verantwoordelijk voor een transparante politieke vertaalslag van diezelfde wensen wordt nieuw leven ingeblazen. BeukBlad zet ook het onderwerp 'het imago van de lokale politiek raad' op de agenda en reikt bouwstenen aan voor een imago-strategie.

debat over 'besturen, betrekken en beslissen' op lokaal en landelijk niveau levend te houden. Dat is niet alleen een opdracht voor land- of gemeentebestuur, en zelfs niet alleen voor de politieke partijen. Het lijkt ons een opdracht voor actieve burgers, maatschappelijke organisaties, betrokken ondernemers. In een web-debat over lokale democratie dat De Beuk faciliteerde, riep het begrip pluralisme veel enthousiasme op: samenwerking van de gemeente met derden om de lokale democratie vorm te geven. Initiatieven, convenanten, passende maat en schaal zijn hierin belangrijke begrippen. Wellicht dat met dit concept in de hand het perspectief op een duurzame en multiculturele samenwerking de doorlopende zorgvuldigheid krijgt die het verdient. Op de hele korte termijn kunnen we wellicht onze hoop richten op de nieuwe kaderstellende rol van de gemeenteraad.

DORIEN DE WIT

Zoveel aandacht als er is in het verkiezingsjaar, even snel daarna ebt de aandacht voor het politieke bedrijf doorgaans weer weg. De echte opgave is echter om dit

De binnenkant van de politiek

Slingeren tussen

Het conflict als sturend mechanisme, zo typeren Stavros Zouridis en Pieter Tops het eigen karakter van de gemeenteraad. Zouridis en Tops schreven samen het boek 'De Binnenkant van de Politiek'. Beide auteurs zijn bestuurskundige, adviseur en docent aan de Katholieke Universiteit van Brabant. Tot en met hun privé-leven betrokken bij het raadslidmaatschap, vroegen zij zich af waarom lokale politiek in het algemeen en raadsleden in het bijzonder zo negatief beoordeeld worden. Zij probeerden van binnenuit te beschrijven welke mechanismen er in de gemeenteraad aan het werk zijn.

Het is vooral de slingerbeweging tussen dissensus-cultuur in de raad en consensus-cultuur in de buitenwereld die het raadslid in de ogen van de burger tot een moeilijk te volgen figuur maakt. Want waarom - bijvoorbeeld - lijkt het raadslid op wijkbezoek zo met de burgers begaan, maar blijft er van die compassie in de raadsvergadering zo weinig over? En wat is de woede uit het raadsdebat waard, als die emotie in de wandelgangen zo snel omslaat in een vriendelijk schouderklopje? Waarom zijn coalitiepartijen als doof voor het prima tegenvoorstel van de oppositie? Waarom kunnen politici nou nooit eens gewoon in overleg tot een goed besluit komen?

Curiositeit

Dat komt doordat de gemeenteraad als organisatie zo'n een curiositeit is. Waar iedere andere organisatie gedijt bij gezamenlijkheid en overleg, komt de gemeenteraad pas op stoom als er een conflict wordt uitgevochten. Dan kunnen de lokale politici zich profileren, dan groeit de raadsvergadering uit tot een politieke arena. Dan is de burger getuige van de krachts- en machtsmeting tussen partijen. De raadsvergadering is de plek waar de onderlinge verhoudingen steeds opnieuw worden benoemd en de inhoud van het raadsvoorstel dient als het vehikel. Niet de overeenstemming, de consensus, maar het verschil, de dissensus, is maatgevend.

Met Beuk-adviseur Andre Mooij sprak Zouridis over de slingerbeweging tussen dis- en consensus, tussen raad en straat. Mooij is een ervaren adviseur van lokale politici en begeleidt ook nu een aantal raden in de aanloop naar de invoering van het dualistisch systeem.

Stavros Zouridis: "De gemeenteraad is niet alleen de plek waar het conflict wordt uitgevochten, het is ook de plek waar het conflict

beheerst wordt. Als je ervan uitgaat dat het de essentie van politiek is om maatschappelijke conflicten op een relatief vreedzame manier beheersbaar te houden, heb je meteen de maatschappelijke functie van de raad te pakken. Het conflict fungeert als een soort uitlaatklep daarin.

Kijk, het gaat ook in de lokale politiek om macht en de strijd om de macht is de bottom line. Tegelijkertijd staat zo'n conflictcultuur natuurlijk haaks op onze drang zoveel mogelijk naar overeenstemming te zoeken. Dat voelen raadsleden ook zo, dus zoeken ze naar vormen om - ondanks die bottom line van het politieke conflict - in gezamenlijkheid met elkaar om te gaan. Daarom wordt het conflict uitgevochten via de band van de inhoud. Dat kan, want de strakke vergadercode van de raadsvergadering zorgt ervoor dat hartstochten nooit te hoog oplopen en dat de vergadering niet ontaardt. Voor een burger kan het een verbazingwekkende ervaring zijn dat



Opricht Delft: Begeleiding Gemeenteraad

een vlammend betogend raadslid na de tweede termijn gewoon netjes z'n mond houdt. Maar het raadslid houdt zich keurig aan de procedure."

Andre Mooij: "Wat mij opvalt is dat ik het conflict als structurerend principe herken; maar als je raadsleden daarop wijst, schieten ze onmiddellijk in een ontkenning. De conflict-cultuur maakt hen immers kwetsbaar: de vechtende politicus geeft de burger de indruk niet te willen luisteren naar goede argumenten. Daarom wil het raadslid buiten de politieke arena graag laten zien dat hij wel conform de goede waarden en normen van de samenleving handelt. Maar ook dat roept spanning en onbegrip op bij de burgers:



Stavros Zouridis:



Andre Mooij

straat en raad

hier toont-ie begrip en in de raad gaat-ie met zijn fractie mee.”

Stavros Zouridis: “Op zich biedt juist lokale politiek ruimte om machtsverhoudingen los te laten en op basis van de inhoud te besluiten. De band tussen kiezer en gekozene in een gemeente is een losse. De opkomst bij verkiezingen is laag en de kiezers laten zich leiden door nationale motieven: de CDA-stemmer kiest niet voor CDA Utrecht, maar voor het CDA. Lokale politici hoeven zich niet expliciet te profileren. Ze zouden op basis van overleg met het maatschappelijk middenveld hun standpunt kunnen bepalen. En voor de goede orde, dat gebeurt natuurlijk ook want het aantal echt dramatisch slechte besluiten valt mee. Een politiek conflict gaat vaker over mineure zaken dan over grote onderwerpen.”

Andre Mooij: “Ik beluister bij gemeenteraden een grote behoefte aan informeel overleg, de behoefte om met de benen op tafel over belangrijke dingen te praten. Dat lijkt me uitgesproken structurerend naar consensus.”

Stavros Zouridis: “Het zijn vooral de raadsleden met de stijl van de bestuurder, die die behoefte hebben. In ons boek onderscheiden Tops en ik vier verschillende manieren, waarop een raadslid zijn taak invult: als een ombudsman, als een partijpoliticus, als een bestuurder of als een coach. En raadsleden die als bestuurders werken, houden van informeel overleg. Maar een partijpoliticus wil dat juist helemaal niet. Ook met die spanning tussen de stijlen van vertegenwoordigen moet de raad om gaan. Als raadsleden vanuit verschillende stijlen met elkaar praten, dan kan het bijna niet anders dan conflicteren. Immers, ieder streeft een ander belang na. De partijpoliticus bijvoorbeeld wil helemaal niet met de benen op tafel overleggen. Die vindt juist dat het debat ten principale in de raadszaal moet worden gevoerd. De bestuurder probeert zich daar aan te onttrekken. En - zo zie je de waarde van die rollen - het raadslid met de stijl van de coach zal in die tegenstelling naar een verbinding zoeken.

Elzinga vindt overigens ook dat het debat in de raadszaal moet plaatsvinden en dwingt de raadsleden met zijn voorstellen als het ware weer terug de arena in. Elzinga brengt ook een scheiding aan: raadsleden vertegenwoordigen het volk en bestuurders besturen.”

Andre Mooij: “Elzinga wil èn het politieke debat terug èn hij geeft de raad een controlerende functie. Dat lijkt moeilijk samen te gaan. De raad zal toch als één controleur op moeten treden, waar is dan nog ruimte voor politiek debat? Bij het stellen van de kaders? Dat is ook maar één of twee keer in een debat, dan wordt er gestemd en liggen de kaders vast. Wat blijft er dan nog over voor de oppositie? Op welk moment heeft de oppositie nog gelegenheid om haar

stem te laten horen. Volgens mij komt het onderwerp alleen nog terug als de raad het collegebeleid controleert.”

Stavros Zouridis: “Misschien slaat dualisering lokale politiek wel dood... Alhoewel, als er iets is dat de geschiedenis ons leert is het wel dat de politiek altijd weer strijdpunten vindt... En dualisering versterkt dat proces: je moet hoe dan ook tot een politiek debat komen. Dat speelt kleine gemeenten parten: daar hebben ze eigenlijk geen fiks probleem om met elkaar over van mening te verschillen. Dus wat gebeurt er: alle raadsleden en wethouders en de burgemeester verdringen elkaar op een vierkante centimeter om zich maar te profileren.”

“In ons boek beschrijven we als aanzet tot een mogelijke verandering dat de raad met elkaar in gesprek raakt. Over de manier waarop politiek bedreven wordt, over de verschillende stijlen van vertegenwoordigen en de merites daarvan, over gegroeide verhoudingen en hun betekenis. Niet dat alle raadsleden het met elkaar

eens worden. In het beste geval groeit er begrip voor elkaar en ontstaat er een nieuw klimaat om met elkaar de klus te klaren. De raadsleden zouden zich af kunnen vragen, hoe zij lokale politiek zelf willen organiseren. Misschien willen ze wel meer ruimte om het werk te doen waar ze in feite voor gekozen zijn: volksvertegenwoordiging.”

“Volksvertegenwoordiging is voor de meeste raadsleden toch de basis. De burger biedt de raadsleden een ont-snappingsmogelijkheid uit de politieke logica. Als je raadsleden vraagt, van welke facetten van hun werk ze het meest genie-

ten, dan zijn dat de contacten met de burger, de wijkbezoeken, de actiegroepen, het interactieve beleid. Bij Elzinga heet dat ‘de maatschappelijke verkenningen’. Ik ben voorstander van een verbinding tussen maatschappelijk debat en lokale politiek. Maar ik worstel met de vraag hoe dan te voorkomen dat de politieke logica zich meester maakt van het maatschappelijk debat.”

Andre Mooij: “Raadsleden zijn meer dan een doorgeefluik van burger naar bestuurder dus er moet een politieke vertaalslag plaatsvinden. Dat geeft ook ruimte voor het politieke debat. Maar die vertaalslag moet vooral zichtbaar zijn voor de burger. Want als de burgers zich niet meer herkennen in wat de raad doet met die maatschappelijke verkenningen, dan keren zij zich niet alleen af van de politiek, maar verdwijnt ook de animo om aan interactief beleid mee te doen.”

Pieter Tops & Stavros Zouridis - ‘De Binnenkant van de Politiek’ Uitgever Atlas: Amsterdam/Antwerpen - ISBN 90 450 0483 6

SIMONE VELDBOER



Oprichting Alkmaar: Training Voorzitters Raadscommissie

De dualiseringsconferentie van de gemeente Ridderkerk

Gemeenteraad

Begin dit jaar heb ik samen met collega's van De Beuk de gemeenteraad van Ridderkerk begeleid bij hun bezinning op de consequenties van de dualisering. Het was voor mij, en ik geloof voor alle aanwezigen, een bijzondere en inspirerende bijeenkomst: het lukte de aanwezigen om de bij hen zelf levende scepsis over dualisering om te zetten in energie, durf en zelfvertrouwen. In dit artikel leg ik de nadruk op de zaken die daar vooral aan bijdroegen.

Zelfkritisch vermogen en onbevangenheid

Voor de raadsconferentie waren niet alleen de zittende raadsleden uitgenodigd, maar ook kandidaatsraadsleden voor de verkiezingen in maart. De wisselwerking tussen de ervaring van zittende raadsleden en de onbevangenheid van de nieuwelingen werkte goed. Nieuwe raadsleden nemen niet snel genoegen met de stelling dat bestaande structuren belangrijk zijn en zittende raadsleden zijn bereid uit te leggen wat het voor hen en de partij betekent. En waar veel zittende raadsleden benadrukken dat primair de politieke partijen het gezicht naar de burger moeten zijn, lijken nieuwe raadsleden zich toch meer druk te maken om het beeld van 'de politiek' en 'de raad' naar de burger. En op veel andere onderwerpen liepen de meningen behoorlijk door elkaar heen als het om oud en nieuw en politieke kleur ging. De kracht van de conferentie was wellicht dat onder de noemer dualisering een zelfonderzoek van de zittende raad werd vervlochten met kennis nemen van de verwachtingen en beelden van kandidaatsraadsleden.

De dilemmashow

In de dualiseringsplannen zitten lastige dilemma's voor raadsleden ingebakken of minstens maken die plannen reeds bestaande

greep krijgt op het commissiewerk? Opvallend was dat veel aanwezigen ter discussie stelden of je commissies nog wel nodig hebt. Uiteindelijk was dat niet de keuze, maar het ging wèl over de vraag aan welke eisen commissiewerk moet voldoen om een wezenlijke bijdrage te (blijven) leveren.

En de burgemeester met zijn driedubbele rol van collegelid, voorzitter van de raad en bewaker van burgerbelangen, hoe legt hij in de praktijk verantwoording af als burgers erg ontevreden blijken te zijn over een bepaalde dienst? Een mooi debat ontvouwde zich over loyaliteiten, transparantie en zorgvuldigheid.

Hoe verhouden de publieke verantwoording van het college, het luisterend oor van de raad en de achterbanraadpleging van partijen zich tot elkaar als 'we' meer naar de burger toegaan? Dat leverde zeker geen pasklare antwoorden op, maar wel een helder besef dat je er niet alleen komt met de rollen goed scheiden.

Doordat men het ook als reële dilemma's ervoer, was er naast debat en humor duidelijk sprake van respect voor ieders keuze in de afwegingen. En vooral interessant was dat het al snel over de essentie ging: de politieke cultuur in Ridderkerk en wat daarin anders zou kunnen en/of moeten.



Opricht Ridderkerk: Conferentie Dualisering

dilemma's goed zichtbaar. In de vorm van scherpe keuze-alternatieven werd de aanwezigen gevraagd stelling te nemen en met elkaar in gesprek te gaan. Als we bijvoorbeeld meer debat in de raad willen, wat doe je dan in de commissies, juist nu de raad zelf meer

'Gedualiseerd' duo

Op de conferentie waren twee raadsleden uit andere gemeenten aanwezig die al enkele jaren met het duale bijtje hakken: Joke Blom, raadslid voor de PvdA in Alkmaar, en Jacqueline Kuppens,

herontdekt eigen kracht



De dualiseringsconferentie

raadslid voor Groen Links in Eindhoven.

Het was een bijzonder duo. Zo verschillend als beiden waren in hun stijl en ervaringen, zo complementair waren ze in het bevredigen van de nieuwsgierigheid van de aanwezigen en het formuleren van uitdagingen voor de raad. Niet alleen beide dames, maar ook de voorbeelden die ze noemden, bleken te inspireren:

- het systematisch aanpakken van een proces gericht op een eigenstandige positie van de raad,
- raadsleden als 'cultuurmeters' tijdens de raadsvergadering: in Alkmaar meet men hoe men de kwaliteit van de discussies ervaart en daarop wordt bijgestuurd,
- de maatschappelijke verkenningen die de raad van Eindhoven zelf heeft uitgevoerd,
- het terugbrengen van het aantal commissies en het trainen van de commissievoorzitters,
- een zichtbare verschuiving in de tijdsbesteding van raadsleden ten gunste van werk buiten het stadhuis.

Wat vooral interessant was aan het gesprek met beide dames, was dat de dualisering voelbaar werd en ook zichtbaar naar meer smaakte. Op een bijna samenzweerderige toon vroeg Ridderkerk door over hoe de gemeenteraden in Eindhoven en Alkmaar hun zichtbaarheid en zelfvertrouwen hebben vergroot ten opzichte van college, ambtelijke organisatie en burger. Dat bleek een prettig tegengif te zijn tegen de soms sombere bespiegelingen in de pers en onderlinge gesprekken over de raad die steeds minder te zeggen zou krijgen. De eensgezinde boodschap van Blom en Kuppens kwam luid en duidelijk over: Dualisering leidt niet vanzelf tot betere prestaties of een sterke positie van de raad, maar markeert wel het moment om daar eens goed aan te werken. Als het niets wordt dan heb je het aan jezelf te wijten en niet aan mijnheer Elzinga en de regering.

Samen bouwen aan de nieuwe raad

Tot slot hebbende de raadsleden afspraken gemaakt over de te nemen stappen naar een nieuwe werkwijze en positionering van de raad. Dat werd gedaan via de zogeheten carrousselmethode waarin groepen raadsleden een analyse maakten en hun collega's daar weer op voortbouwden. Deze estafette werd een interessante zoektocht naar een goed samenspel tussen commissies en raad, naar de invulling van de kaderstellende rol van de raad, de noodzakelijke ondersteuning voor de raad en intensievere contacten met burgers.

Gezamenlijk maakten de deelnemers vervolgens de balans op en toetsten de ideeën op de balans tussen pragmatisme en zorgvuldigheid (nog even geen besluiten over eigen ambtelijke ondersteuning) tegenover ambities en tempo (snelle herbezinning op het commissiewerk met een actieve rol voor burgers en intensievere contacten in de wijken).

Er zijn van die dagen dat je het gevoel hebt dat alles op zijn plek valt, daar hoort dit dagje Ridderkerk zeker bij. Voor de kandidaats-raadsleden was het een mooie kennismaking met het raadswerk en ik weet dat het ze goed beviel.

FRANS SOETERBROEK



Frans Soeterbroek



Dualisme in een kleine gemeente

Kaders, controle en een gedeelde griffie

Of de invoering van het dualistisch systeem in een kleine gemeente haalbaar is, willen we graag weten. Of de inhoud van het beleid voldoende uitnodigt tot politiek debat? Of een griffie niet een zware uitrusting vormt voor een bescheiden gemeenteraad? Kortom, schiet een kleine gemeente wel wat op met 'Elzinga'?

Een volmondig ja, antwoordt Onno van Veldhuizen, burgemeester van Nieuwkoop. "De invoering van nieuwe spelregels stimuleert de spelers tot een ander spel. Dat bevordert het gesprek over waar we met zijn allen mee bezig zijn. Het geeft ons een prachtige kans om de bestuurlijke huishouding door te nemen, onze bestuurlijke cultuur tegen het licht te houden en ons af te vragen of dit is wat we met elkaar in onze gemeente willen."

Nieuwkoop is een gemeente met 11.000 relatief jonge inwoners, heeft 15 raadsleden verdeeld over 5 fracties, 140 verenigingen, 1500 actieve vrijwilligers en beraadt zich over een investering van 50 miljoen euro in de verbetering van haar infrastructuur: "Vijftig miljoen, mevrouw, dat vergt heel wat politiek debat om die gelden zorgvuldig te besteden".

Het verschil tussen een grote gemeente en een kleine, zo vindt Van Veldhuizen, heeft vooral te maken met de schaal van de bestuurlijke huishouding. Maar in essentie verschilt die bestuurlijke huishouding niet. Ook een kleine gemeente heeft beleidskaders nodig - "we hebben een jonge bevolking en weinig bouwgrond". Ook een kleine gemeente kan niet zonder controle op haar bestuur - "de burgers klagen over de openbare verlichting, die slecht werkt, maar ons veel geld kost, dat kun je met dedain afdoen als een klein probleem, maar het betreft onze dienstverlening, misschien levert een andere verlichting ons wel flinke bezuiniging op en tenslotte gaat het om veiligheid, zo blijkt iets kleins bij nader inzien toch belangrijk". En ook in een kleine gemeenteraad moet stevig politiek debat voorafgaan aan belangrijke keuzes - "we zijn een kleine gemeente in het Groene Hart van Nederland, hoe willen we ons positioneren in het netwerk van Randstadgemeenten."

Van Veldhuizen zelf hecht zoveel waarde aan bestuurlijke vernieu-

wing dat "ik anderhalf jaar geleden al het snode plan had om dualisme te agenderen bij de gemeenteraad". Dat liep uit op een 'valse start'. De fracties wilden zekerheid dat Elzinga's voorstellen zouden beklijven. Maar direct na de verkiezingen moesten ze aan de bak. "We hebben het initiatief voor de onderhandelingen en een nieuw programma bij de gemeenteraad gelegd." De gemeenteraad beraadt zich de komende maanden onder meer over zijn eigen presteren, de inrichting van de commissievergadering en het aanstellen van een griffier.

"Daar hebben we een mooi plan voor", vertelt Van Veldhuizen, "de komende jaren zal Nieuwkoop tot steeds nauwere bestuurlijke samenwerking komen met buurgemeenten Ter Aar en Liemeer. We denken er over om een griffie in te stellen, die alle drie gemeenteraden ondersteunt. Met een stevige, diplomatieke

veranderaar als griffier, een soort projectleider 'dualisme'. Iemand die ons helpt de bestuurscultuur op te schudden, eigenlijk een 'stoute griffier' die van het gebaande pad afwijkt."

En wat betreft de positie van de burgemeester - hoe jong en atletisch Van Veldhuizen nog is, hij gaat niet in spagaat. "Ik blijf voor alles voorzitter van de gemeenteraad. Iedereen heeft het over de spagaat van de burgemeester tussen raad en college, welnu, ik niet. Ik zie de huidige burgemeester voor alles als spelleider van de lokale democratie. Als de raad scherpte op de controle verliest, maakt een college de dienst uit. Daar kan een burgemeester mede voor waken. De gemeenteraad is nog steeds het enige platform waar alle smaken en meningen bij elkaar kunnen en moeten komen. En het college woont onder het dak van de raad."

SIMONE VELDBOER



Dualisering creëert momentum gemeentepolitiek

Bouwstenen voor een nieuw imago

Straks gaat de gemeenteraad op een andere manier werken. Gedualiseerd, dat wil zeggen dat er een bijna volledige scheiding zal zijn tussen de verantwoordelijkheden van de raad en die van het college. De raad initieert, stelt kaders en controleert het college. Het college wordt uitvoerder.

Maar, zegt de commissie Elzinga, je komt er niet met alleen veranderingen in de structuur. De politieke cultuur moet ook veranderen. Het debat moet terug in de raad. Geen saaie voorgekookte raadsvergaderingen meer. Raadsleden moeten weer echte volksvertegenwoordigers worden. De burger moet gemeentepolitiek weer de moeite waard vinden. De grote vraag is echter of dat alleen door de invoering van de Wet Dualisering gaat lukken. Want waarom zou de burger straks anders tegen de gemeenteraad aankijken. En waarom zou hij of zij straks wel gaan stemmen of zelfs willen opteren voor een zetel in de raad?

De cultuurverandering is slechts de eerste stap na de wijziging van de structuur. Het gaat daarnaast om de vraag hoe gemeenten die veranderingen zichtbaar kunnen maken zodat ook het imago van de gemeentepolitiek verandert. Er is zo weinig belangstelling voor de lokale politiek dat het heel lang zal duren voordat de grote groep burgers überhaupt in de gaten krijgt dat er iets veranderd is. Er is dus een communicatievraagstuk met als extra complicatie dat er nooit sprake is van één imago.

Afhankelijk van de frequentie van het contact met en de daarmee samenhangende kennis over het functioneren van de lokale politici, leven er binnen de lokale gemeenschap geheel verschillende beelden. Zit men dichtbij het gemeentelijke vuur dan is het imago een betere afspiegeling van de werkelijkheid dan van ver af. Op grote afstand is het imago 'leeg' of ingevuld met beelden en veronderstellingen, die meestal niets te maken hebben met de actuele werkelijkheid in die specifieke gemeente.

Een grootschalige campagne waarin men probeert alle verschillende groepen in de gemeenschap duidelijk te maken dat er nu echt iets veranderd is in de lokale politiek,

is gedoemd te mislukken. Veel mensen zullen die boodschap niet eens ontvangen. Toch moet er iets gebeuren. En daarvoor biedt 'Elzinga' wel een goede gelegenheid. Niet zozeer vanwege de voorgestelde veranderingen, maar vooral vanwege het momentum. Door 'Elzinga' staat de gemeentepolitiek zelf weer op de agenda van de raad.

Lokale politici verdiepen zich in vorm en inhoud van hun eigen product. Daarnaast moet de raad inhoudelijke kaders vaststellen, die straks als meetlat fungeren voor de controle van het college. Een goede gelegenheid voor de gekozen politici en politieke partijen om naast deze onderwerpen ook het imago van de raad ter discussie te stellen. Bijvoorbeeld als onderdeel van de dis-

cussie over de raadsvisie of kaderstelling zou de raad nog een stap verder kunnen gaan en een gemeenschappelijke strategie ontwikkelen om het negatieve imago van de lokale politiek te keren. Het gedeelde belang is helder: allen kampen met een lage opkomst, met lage waardering voor hun werk, met een afnemend en vergrijzend ledenbestand van de politieke partijen en met grote problemen bij de werving van kandidaatsraadsleden.

Die strategie zal van gemeente tot gemeente verschillen, maar men gebruikt dezelfde bouwstenen:

1. een gedeelde visie over het gewenste imago en uitspraken welk gedrag daarbij past,
2. overeenstemming over de groepen waar je je in eerste instantie op wilt richten (specifiek, dichtbij reeds actieve en maatschappelijk betrokken burgers en organisaties),
3. met hen in gesprek gaan en samen onderzoeken hoe politiek voor hen aantrekkelijker kan worden,
4. zichtbaar maken wat er verandert en nog gaat veranderen (niet alleen met woorden maar vooral door gedrag),
5. regionale en lokale media bij dit proces betrekken.

Deze laatste stap is erg belangrijk. De meeste media hebben, omdat ze onvoldoende betrokken worden bij de veranderingen in de lokale politiek, een nogal ouderwets en bevooroordeeld beeld. Ze leveren daardoor een belangrijke bijdrage aan het instandhouden van de negatieve beeldvorming van de politiek.

Op die manier kan er - los van het antwoord op de vraag of dualisering de beste oplossing is om de gemeente politiek nieuw leven in te blazen - gewerkt worden aan een beter imago van de lokale politiek.

ANDRÉ MOOIJ



Introductieprogramma nieuwe raad

Over reflectie, focus,

Toon Gispen, Leefbaar Utrecht wethouder, stelt in een Utrechtse krant “Te vaak gebeurt het nu dat raadsdebatten - en daarmee de democratie - verzanden in details en technisch geneuzel. We willen toe naar wezenlijke discussies zonder de hoofdlijnen uit het oog te verliezen”.

Een nieuwe gemeenteraad, gekozen na invoering van een kersverse Wet Dualisering Gemeentebestuur, biedt voluit kans op een vernieuwende start. De introductieprogramma's 2002 vragen om een bijzonder accent, namelijk op de nieuwe rollen van de raadsleden als kaderstellers en volksvertegenwoordigers. In verschillende gemeenten werkt De Beuk mee aan de ontwikkeling en uitvoering van introductieprogramma's. Belangrijke thema's zijn daarbij gezamenlijkheid, reflectie op de eigen positie, focus op de buitenwereld, kwaliteit van het debat en codes en mores.

Gezamenlijkheid

Een investering in gezamenlijkheid van de leden komt de kwaliteit van het raadswerk ten goede. Waar de partijen voor de verkie-

deze gemeente, is de geschiedenis bekend, zijn er via familie, school en sport allerlei connecties in de gemeente? Of is men een relatieve nieuwkomer? Hoe kijkt een ieder aan tegen de gemeente? Wat zijn favoriete locaties en waar gruwet men van?

Een ander onderdeel van de kennismaking gaat over het raadslidmaatschap zelf: welke motieven had ieder om in de raad te gaan, en welke twijfels? Welk type politicus en volksvertegenwoordiger wil men zijn? Ook in haar vorm kan het introductieprogramma aan gezamenlijkheid werken. Samenwerking rond cases, actieve deelname aan discussies, eigen presentaties geven: deze methoden zetten een betere toon van samenwerking dan eenzijdige informatie-watervallen over gemeentebeleid.

Reflectie op de eigen positie

Onmiddellijk na hun installatie veranderen raadsleden in de ogen van medeburgers tot een ander soort burger: raadsleden kan men aanspreken op het bestuur van de gemeente, ze dragen verantwoordelijkheid voor elke losse stoeptegel. In de praktijk zijn raadsleden - zeker in een dualistisch bestel - juist niet degenen die zorgen voor de stoeptegels: raadsleden zijn er voor de kaders en controle. Die nieuwe positie moet wennen en haar scherpe contouren nog krijgen. Het scherper krijgen van de rollen en posities van raadsleden ten opzichte van de medeburgers en van burgemeester en wethouders kan uitstekend deel uitmaken van een introductieprogramma. Evenals aandacht voor de risico's van het vak zelf: hoe blijft een raadslid een beetje gewoon en plezierig persoon.

De gemeenteraad van Haarlem gebruikt in het introductieprogramma de Nota Besturingsvisie. De kern van deze visie is

om 'het lokaal bestuur in Haarlem sterker, duidelijker en aantrekkelijker maken voor burgers en maatschappelijke organisaties'. De burgemeester licht de 'Besturingsvisie' toe aan de nieuwe raad en aan de hand van uit het leven gegrepen casuïstiek wordt onderzocht wat dit betekent voor rollen en verhoudingen van raad, college en ambtelijk apparaat.

Focus op de buitenwereld

Versterking van de rol als volksvertegenwoordigers veronderstelt een flinke focus op de buitenwereld zodat bewoners de raad als werkelijke vertegenwoordigers herkennen. Communicatie, participatie, interactiviteit zijn de instrumenten van hedendaags bestuur. Raadsleden doen er goed aan te bespreken en bepalen hoe zij zich verhouden tot dergelijke instrumenten. Willen zij zich beperken tot een kaderstellende en controlerende rol? En willen zij - met oog op de kaderstellende rol als raad - een eigen verkenning houden met de belanghebbenden in de gemeente? Ambliëren zij zelfs om als raad het initiatief te nemen tot participatieprocessen of er anderszins een prominente rol in te spelen? Tijdens een introductieprogramma kan dit onderwerp van bespiegeling zijn. Haarlem - bijvoorbeeld - kiest ervoor dat de raad op een aantal momenten in het proces een actieve rol speelt (met name bij de kaderstelling vooraf en bij de periodieke controle op de voortgang), maar op andere momenten de uitvoering van de participatie overlaat aan het college en de ambtelijke organisatie.

Om die externe focus te concretiseren kan in het introductieprogramma een palet aan mogelijkheden worden ingebouwd: een 'klantenpanel' met bewoners en vertegenwoordigers om zicht te krijgen op 'wanneer men zich gehoord voelt'; een discussie met



Opdracht Oostzaan: Conferentie Gemeenteraad

zingen tegenover elkaar staan, zullen de fracties na de verkiezingen met elkaar aan het werk gaan. Het helpt als de leden van de raad elkaar wat beter kennen. Het introductieprogramma is daar een goede gelegenheid voor. Daarbij gaat het om ieders maatschappelijke functie voor of naast de raad, maar ook om de persoonlijke relatie met de gemeente: woont men altijd al in



Dorien de Wit

codes en mores

verslaggevers van lokale dagbladen - vaste bezoekers van de publieke tribune - over hun waarneming van de rol van de raad richting burgers; het bespreken van actuele gevoelige cases, inclusief de rol van de raad daarin.

Kwaliteit van het debat

De kwaliteit van het debat in de raadscommissies hangt nauw samen met de kwaliteiten van de voorzitter. Deze rol krijgt nieuwe kansen, nu de voorzittershamer in handen komt van een raadslid in plaats van een collegelid. Deze voorzitter staat boven de partijen en hoeft geen eigen inhoudelijke voor-

debat). Afstemming en bepaling van agenda's van raad en commissies vinden in de nieuwe ordening veelal plaats in seniorenconvent of raadspresidium. Ook deze gezelschappen doen er goed aan de nieuwe raadsperiode te starten met een sessie gewijd aan de wijze waarop men met elkaar wil werken.

Mores en codes

De Beuk heeft met verschillende colleges en raden gewerkt aan 'de cultuur van de lokale politiek'. Telkens weer bleek - en dat is ook uit ander onderzoek bekend - dat het voor veel nieuwkomers in de raad niet een-

introductieprogramma zou heel wel een bijeenkomst voor mentoren passen waarin men de aanpak en invulling van dit mentoraat bespreekt.

Rekenschap

Het nieuwe woord voor evaluatie in overheidskringen is *rekenschap*. Ook de introductie van de nieuwe raad vergt beoordeling op resultaat. Er hoort een evaluatie bij, waarin men kritisch kijkt naar de bagage die raadsleden meekrijgen, naar hun toerusting om hun nieuwe rollen invulling te geven en men moet zich afvragen of ook de omgeving de raadsleden als bekwaam



stellen te verdedigen. In de gemeente Haarlem, waar sinds september 2001 raadsleden de commissies voorzitten, bleek al na twee maanden een echte verandering: de raad ervoer veel meer eigenaar te zijn van de discussies. De voorzitters geven raadsleden de ruimte om meer invloed uit te oefenen op de eigen agenda en de eigen discussies.

Verschillende gemeenten nemen dit moment van vernieuwing van lokaal bestuur te baat en organiseren een training voor de kersverse voorzitters. Tijdens de trainingen van De Beuk komen zowel voorzitterstechnische vaardigheden aan de orde als dilemma's rondom de mogelijkheden en beperkingen van de voorzittersrol (hoever wil je gaan in ingrepen in sfeer, toonzetting van het debat, uitnodigen tot verdieping in het

voudig is hun draai te vinden. De ongeschreven mores en codes van samenwerking, succes en pikorde worden met vallen en opstaan ervaren.

Als onderdeel van een introductieprogramma raden wij dan ook aan extra aandacht aan nieuwkomers te besteden. Tijdens nieuwkomerslunches, bijvoorbeeld, kunnen de nieuwere raadsleden ervaringen uitwisselen en elkaar tips geven.

De partijen organiseren doorgaans voor hun eigen nieuwkomers een introductie, variërend van vriendelijke woorden ("Welkom, en veel succes!") tot en met een uitgebreid scholingsprogramma. Ook een mentoraat is een goede manier: de mentor is een ervaren raadslid dat een nieuw raadslid 'adopteert' voor wie men de eerste maanden vraagbaak en klankbord is. In een

ervaat. Kiezers hebben immers recht op goed ingewerkte raadsleden en op een raad met een behoorlijk ontwikkeld reflectief vermogen op het eigen functioneren.

DORIEN DE WIT



Internet-discussie over toekomst lokale democratie

Bemanning monstert aan voor eerste Oversteek

In BeukBlad 14 kondigden we De Oversteek al aan. Met dit instrument, dat we samen met ISIZ hebben ontwikkeld, kun je via internet een ingewikkelde kwestie bespreken met een grote en divers samengestelde groep betrokkenen. Het programma leidt de deelnemers naar keuzes en discussies en al trechterend komt men gezamenlijk tot de mooiste mogelijke oplossing.

Verschillende opdrachtgevers toonden belangstelling voor De Oversteek en wilden graag in de praktijk ervaren hoe het instrument werkt. Daarom organiseerden we van 25 februari tot 13 maart een 'levensechte' demonstratie. Vanwege de gemeenteraadsverkiezingen en de veranderingen die de Elzinga-maatregelen teweeg gaan brengen, kozen we de toekomst van de lokale politiek als inhoud.

De Oversteek werkt met de metafoor van een zeereis. De geïnteresseerden werden op hun e-mailadres uitgenodigd aan te monstren. Na registratie konden ze met hun wachtwoord inloggen op de Oversteek-site. Iedereen kan met de eigen computer meedoen op het moment dat het beste uitkomt. Wel kent elke fase van het proces een deadline. Dan worden de deelnemers per e-mail opgeroepen het laatste resultaat te bekijken en een volgende stap te maken.

De reis begon met het lezen van de casus.

De kwestie

De betrokkenheid bij de gemeentepolitiek neemt steeds verder af. Toch worden op plaatselijk niveau beslissingen genomen met grote consequenties voor de burgers. Binnen het democratische systeem blijft lokale besluitvorming een belangrijke hoeksteen. Die willen we in De Oversteek nieuw leven inblazen. Daarvoor worden drie strategieën voorgesteld.

De eerste actie die de deelnemers ondernamen, was het kiezen van een schip waar ze de reis op zouden meevoeren. Schepen staan voor de invalshoeken van waaruit men de mogelijke aanpakken bekijkt.

De schepen

Kwaliteit: Is het besluitvormingsproces degelijk en inzichtelijk? Hoe zit het met de inhoudelijke onderbouwing van beslissingen, de consistentie van beleid, de transparantie en de controleerbaarheid?

Draagvlak: Is er voldoende representativiteit, voelen burgers zich betrokken en medeverantwoordelijk, is er ruimte voor de oppositie en maatschappelijk debat?

Cultuur: Is de manier waarop men met elkaar omgaat, aangenaam en open? Wordt actieve deelname gestimuleerd, werkt de lokale democratie bevorderend voor de sociale cohesie, is de manier van werken eigentijds?

Vervolgens maakten de deelnemers een keuze uit de mogelijke koersen. Daarmee legden ze vast welke van de drie oplossingsrichtingen zou(den) worden uitgewerkt.

De koersen

Elzinga voorbij: Het uitgangspunt is de Wet Dualisering, met de bijna volledige scheiding tussen raad en college. De koers probeert 'de wet te verbeteren' met voorstellen over de raadscommissies, de inhoud van de raadsvergaderingen en de kaders voor het handelen van de raad, de burgemeestersrol en de ondersteuning van politieke partijen.

Pluralisme: De kern is samenwerking van de gemeente met 'derden'. De koers doet voorstellen voor de invulling van de rollen van raad, college en samenleving, de vertegenwoordiging, de verantwoording, initiatieven en convenanten.

Elektronische democratie: De koers beschrijft een vorm van directe democratie, zonder gemeenteraad en met besluiten via computerstemmingen door burgers. De voorstellen betreffen de uitvoerders, de keuze van besluitvormingsthema's, de informatievoorziening en de machtiging.

Op het moment waarop dit BeukBlad wordt geproduceerd, lijkt de strategie Pluralisme te 'winnen'. De drie schepen gaan bepalen welke onderdeel hiervan ze willen verbeteren. Met de opvarenden van het eigen schip gaan ze daarover een interactieve discussie aan, waaruit wijzigingsvoorstellen voortkomen. De hele vloot bepaalt tenslotte of de gewijzigde koers inderdaad beter is dan de oorspronkelijke en geeft ook aan welke veranderingen daaraan het meest hebben bijgedragen.

Gedurende het inhoudelijke debat was er veel levendigheid op de schepen. Bijna voortdurend waren er wel enkele opvarenden actief. De deelnemers, die zeer uiteenlopende achtergronden hebben en ook verschillen in hun betrokkenheid bij de lokale politiek, probeerden de keuzes van anderen te beïnvloeden door inhoudelijk doorwrochte en uitdagende stemverklaringen.

We zijn benieuwd hoe de reis zal verlopen en wat de uiteindelijke bestemming wordt!

Op www.beuk.nl we publiceren we vanaf 20 maart een verslag van deze eerste grote Oversteek. Op dezelfde website kunt u nu al terecht voor meer informatie over dit internet-instrument. De folder 'Monster aan voor De Oversteek' is verkrijgbaar op ons secretariaat, T 0227 59 34 08, E admin@beuk.nl.

INA VAN DIEPEN



Ina van Diepen

Aansluiten bij een nieuwe maatschappelijke werkelijkheid

Pluralisme - de politiek betreft bij besluitvorming over belangrijke onderwerpen ook 'derden' - was het hoogst scorende item in de internetdiscussie over 'De Toekomst van De Lokale Politiek' en werd daarmee het onderwerp van deze eerste discussie met De Oversteek.

De moderator gaf de volgende voorzet:

Bij pluralisme gaat het om meer dan draagvlak of advies. De gemeente kan veel problemen in de samenleving slechts in samenwerking met anderen oplossen en heeft voor de realisering van grotere projecten partners nodig. In convenanten met de diverse betrokkenen worden mandaten en procedures vastgelegd. De politiek is soms initiator, soms regisseur, soms onderhandelaar en soms

eindbeslissers. Zij blijft verantwoordelijk voor continuïteit en samenhang in de besluitvorming. Daarnaast is de politiek aanspreekbaar op de kwaliteit van de samenhang.

Enkele argumenten van de deelnemers om voor pluralisme te kiezen:

“Pluralisme beantwoordt aan de maatschappelijke werkelijkheid. De (gemeentelijke) overheid is afhankelijk van kennis, inzet, kapitaal en organiserend vermogen van groepen in de samenleving om doelen te bereiken. De overheid zal uit moeten gaan van het zelforganiserend vermogen van burgers en groepen.”

“Ik koers naar pluralisme (...) omdat burgers niet het gevoel hebben deelgenoot te zijn in de gemeentelijke processen. Ze kijken niet naar het bestuur van de gemeente. Als ze wel kijken ergeren zij zich en voelen zich onmachtig. Zij willen gehoord worden over aspecten voor hun van belang.”

“Maar pluralisme veronderstelt wel dat politici om kunnen gaan met onzekerheden, creatief zijn en communicabel. We moeten goed doordenken over wat helpt om pluralisme echt tot leven te brengen.”

Voorwaarden

En dat doordenken vond plaats in een levendige discussie waaraan een kleine zeventig mensen deelnamen. Met elkaar formuleerden zij voorwaarden waaronder pluralisme tot bloei zou kunnen komen. Een belangrijke discussielijn betrof het recht van initiatief, dat de samenleving zou krijgen. Onder bepaalde voorwaarden zouden groepen zonder tussenkomst van politieke partijen een voorstel in de raad kunnen inbrengen. Het gaat om voorstellen waarvoor steun vanuit de lokale overheid onontbeerlijk is, zoals voorzieningen op

het gebied van kunst, ruimtelijke ordening en openbare orde en veiligheid. Sommige deelnemers spraken hun zorg uit over de kwaliteit van de voorstellen: zouden ze het niveau van de wipkip en remdrempel wel overstijgen?

Aan de andere kant: deze praktische zaken liggen de burger na aan het hart en is voor hen de “meest concrete vorm om politiek te bedrijven”. Waaraan onmiddellijk werd toegevoegd de vraag welke vormen er te bedenken zijn om

in een pluralistische coalitie een openbaar debat te voeren over lange termijn en ‘straatoverstijgende’ belangen.

Pluralisme vergt ook ondersteuning van de samenleving, brachten de deelnemers in. Achterstandsgroepen weten de weg naar de politiek vaak niet, terwijl zij juist belang hebben bij gemeentelijk beleid. Ondersteuning van deze groepen versterkt hun rol en daarmee ook hun betrokkenheid bij de lokale politiek.

Om burgerinitiatieven te faciliteren zou de gemeente over een uitgebreide database moeten beschikken waaruit mensen relevante informatie kunnen halen over het thema waarover ze een voorstel willen doen. (Dit sluit ook goed aan bij het zich ontwikkelende concept van de elektronische overheid).

Wil pluralisme kans maken, moeten de politici zich ook op hun stijl van politiek bedrijven bezinnen. Aansprekende politiek vergt een bestuursstijl waarin interactief denken geïnternaliseerd is. En interactief bestuur vraagt om bereidheid in een avontuurlijk proces te stappen en de eigen scoringsdrang te beteugelen.

Hoewel de discussie nog niet is afgerond, is duidelijk dat het concept ‘pluralisme’ de debaters inspireert. Het sluit aan bij wensen over het verbreden van de lokale democratie. Het debat begon bij een keuze uit drie koersen: Pluralisme, Elzinga Voorbij en Elektronische Democratie, en levert ook bruikbare suggesties voor de actuele koers in het lokaal bestuur, Elzinga Nu. We raden ieder met interesse voor de lokale democratie aan de suggesties uit deze internet-discussie op te halen op www.beuk.nl en te benutten om wat moois te maken van de huidige koers in het lokaal bestuur.

SIMONE VELDBOER





Drs. Rinda den Besten (1973) is per 1 maart als adviseur in dienst getreden van De Beuk. Zij richt haar aandacht vooral op 'bestuurlijke vernieuwing' en gaat zich daarnaast met communicatie- en organisatieadvies bezighouden. Rinda den Besten heeft veel ervaring opgedaan op het terrein van complexe bestuurlijke besluitvorming, lobby en imago vraagstukken binnen de publieke sector. In haar vorige functie als communicatie-adviseur bij bureau Winkelman & van Hessen te Den Haag werkte zij voornamelijk voor het Ministerie van OC&W en het Ministerie van BZK aan strategische trajecten op het gebied van veiligheid, ICT en de kennissamenleving. Behalve adviseur bij De Beuk is Rinda op 7 maart jongstleden ook toegetreden tot de gemeenteraad van Utrecht, waar zij de fractie van de PvdA versterkt.

Maatschappelijke verkenning NSDO

In opdracht van het ministerie van VROM werkt De Beuk mee aan een maatschappelijke verkenning rond het onderwerp 'duurzame ontwikkeling'. De verkenning maakt deel uit van het project Nationale Strategie voor een Duurzame Ontwikkeling (NSDO). De Beuk doet onderzoek naar lokale initiatieven op het gebied van duurzaamheid en naar initiatieven van bedrijven.

Het doel van het project NSDO is om een agenda te maken voor een duurzame samenleving met voldoende draagvlak in die samenleving. Deze agenda is een gevolg van de afspraak van de Verenigde Naties dat alle landen een eigen nationale strategie voor de duurzame samenleving ontwikkelen.

Voor haar deel van het onderzoek brengt De Beuk in alle twaalf provincies mensen bij elkaar die ieder betrokken zijn bij activiteiten rondom duurzaamheid. Deze mensen spreken met elkaar over de thema's 'biodiversiteit', 'klimaat, energie en vervoer' en 'bevolking en een leven lang leren'. Het is de bedoeling dat de bijeenkomsten leiden tot een helder beeld hoe lokale initiatieven bezig zijn met duurzaamheid, hoe deze activiteiten zich verhouden tot die van de overheid, waar verbeterpunten liggen en welke mooie ideeën opschaling verdienen.

PROMO

PROMO staat voor *Professionalisering van Maatschappelijke Organisaties* en ondersteunt organisaties die tot een zakelijker aanpak van hun emancipatiedoelen willen komen. PROMO biedt hen de nodige kennis en vaardigheden in een training- en coachingstraject. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft De Beuk gevraagd om PROMO op te zetten en uit te voeren.

PROMO ondersteunt in:

- de vertaling van maatschappelijke doelstellingen naar projectvoorstellen met prestatiecriteria,
- de vormgeving van bedrijfsmatig projectmanagement,
- de verkoop van de projectvoorstellen aan potentiële financiers.

Organisaties die kunnen deelnemen aan PROMO:

- houden zich bezig met emancipatievraagstukken,
- zijn klein van omvang,
- houden zich bezig met activiteiten en projecten op landelijk niveau dan wel met een landelijke uitstraling,
- werken grotendeels met vrijwilligers.

PROMO biedt maatwerk door met haar trajecten zoveel mogelijk aan te sluiten bij de betreffende organisatie en haar behoeften op dit terrein.

Vraag de folder aan bij het secretariaat van De Beuk, T 0227 59 34 08 of E admin@beuk.nl, of bekijk de website, www.beuk.nl/promo.



Colofon

BEUKBLAD

is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en verschijnt vier keer per jaar.

Vragen en opmerkingen over dit BEUKBLAD zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of www.beuk.nl. Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.

REDACTIE

André Mooij, Simone Veldboer en Dorien de Wit
Bijdragen aan dit nummer:
Ina van Diepen, André Mooij, Frans Soeterbroek, Simone Veldboer en Dorien de Wit

FOTO'S

Ken Stamp, logo's: gemeenten Alkmaar, Delft, Haarlem, Heerenveen, Nieuwkoop, Oostzaan, Ridderkerk, Utrecht en Zaltbommel, uitgeverij Van der Meulen, Sneek

VORMGEVING

Monique Harderwijk, Utrecht

DRUK

Drukkerij Zuidam & Zn. bv, Woerden

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3
1777 AA Hippolytushoef
Telefoon (0227) 593408
Fax (0227) 592366
E-mail admin@beuk.nl
Internet www.beuk.nl



DE BEUK