



Aan het college van burgemeester en wethouders

Datum 18 april 2025
Contactpersoon Nol van Drunen
E-mail nolvandrunen@centrumdepoort.nl
Bijlage(n) I. Aanbevelingen
II. Rapport onderzoek samenspel raad, college en
ambtelijke organisatie
Onderwerp Aanbiedingsbrief onderzoeksrapport en vaststelling
aanbevelingen

Geachte college,

Hierbij zend ik u het definitieve onderzoeksrapport toe inzake het samenspel tussen de raad, het college en de ambtelijke organisatie. In dit definitieve onderzoeksrapport heeft het onderzoeksbureau haar conclusies toegevoegd en ook zijn de reacties van de drie geledingen verwerkt. Zie bijlage II. Bijgevoegd vindt u bovendien de aanbevelingen die afzonderlijk door de rekenkamer zijn opgesteld, op basis van bevindingen en conclusies in het onderzoeksrapport. Zie bijlage I.

In deze brief willen we, als rekenkamer, met u terugblikken op de keuze van het onderzoeksonderwerp en de uitvoering van het onderzoek, stilstaan bij de uitkomsten en vooruitkijken naar de toekomst.

Keuze van het onderwerp

De rekenkamer heeft vlak na de benoeming van haar leden kennismakingsgesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de raad en het college. In alle gesprekken kwam het moeizame samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie naar voren als uitdaging voor de toekomst. Gelet op het belang dat hieraan in de gesprekken werd gehecht, heeft de rekenkamer een onderzoek naar het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie in overweging genomen. Goed samenspel draagt bij aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van het politieke en bestuurlijke (besluitvormings)proces. De kwaliteit hiervan heeft dan ook een belangrijke uitwerking op de effectiviteit van het bestuur en de democratische vertegenwoordiging op lokaal niveau. Uit de verkennende gesprekken bleek dat er, ondanks reeds genomen stappen, nog veel te verbeteren viel aan dit samenspel. Met een onderzoek zou hier een impuls aan gegeven kunnen worden.



Uitvoering van het onderzoek

U bent gedurende de uitvoering van het onderzoek geïnformeerd over de voortgang. Begin augustus 2024 hebben wij laten weten dat het onderzoek vertraging opliep en gedurende de zomer gepauzeerd is. Om het onderzoek voort te kunnen zetten zijn er nadere afspraken gemaakt met de gemeentesecretaris en het college in het bijzijn van de griffier. Als gevolg van de vertraging en de gemaakte afspraken zijn aanpassingen gedaan in de oorspronkelijke onderzoeksopzet- en planning. Hierover bent in u september 2024 geïnformeerd.

Het voorlopige onderzoeksrapport is op 11 maart 2025 aangeboden voor ambtelijk wederhoor. De ontvangen reacties zijn door het onderzoeksbureau verwerkt. Op 13 april is het definitieve onderzoeksrapport door Hiemstra en de Vries vastgesteld.

Uitkomsten van het onderzoek

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Welke stappen zijn gezet om te komen tot een beter samenspel tussen gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie en zijn deze stappen effectief gebleken?

Deze vraag is aan de hand van een viertal deelvragen onderzocht. We volstaan hier met een samengevatte weergave van de hoofdconclusie uit het rapport. De onderzoekers hebben vastgesteld dat er diverse stappen zijn gezet om de samenwerking te verbeteren, die in het rapport ook worden benoemd. De onderzoekers geven echter aan dat de stappen die worden ondernomen – kort gezegd – samenhang missen. Er is sprake van losstaande zetten, die niet voortkomen uit een gedeelde basis (samenwerkingsafspraken of een uitvoeringsprogramma). Structurele verbetering is daarmee onvoldoende geborgd. Dit maakt de verbeteringen volgens de onderzoekers broos. Er is een risico dat indien de druk toeneemt, er terug wordt gevallen in oude patronen. De effectiviteit van de ondernomen stappen wordt daarmee in twijfel getrokken.

Aanbevelingen om tot een beter samenspel te komen

Gelet op de bevindingen en conclusies uit het rapport komt de rekenkamer tot het oordeel dat de ondernomen stappen om te komen tot een beter samenspel onvoldoende effectief zijn. De rekenkamer wil er niet aan voorbij gaan dat in dit onderzoek sprake is van (beschrijvingen van) subjectieve belevingen van de verschillende geledingen van de gemeente Horst aan de Maas. Hiermee wordt aangetoond dat het een complexe situatie is en dat niet iedereen eenzelfde beeld heeft. Wel blijkt uit de ervaringen die worden gedeeld dat er in algemene zin weinig tevredenheid bestaat over de samenwerking, in het bijzonder naarmate verder wordt teruggekeken in de tijd. Dit heeft ook invloed gehad op de



onderlinge relaties.¹ Het is belangrijk te benadrukken dat een goede onderlinge relatie tussen alle betrokkenen essentieel is voor samenwerking, vooral in een (lokale) politiek-bestuurlijke context. Politieke verschillen kunnen de samenwerking bemoeilijken, het ontwikkelen van wederzijds respect en vertrouwen is daarom cruciaal. Alleen met sterke onderlinge relaties kan men namelijk effectief samenwerken, ook wanneer men het niet altijd eens is. Dit vraagt om een cultuur van openheid, communicatie en reflectie. Dus blijf initiatieven nemen om de relaties goed te houden en waar nodig te verbeteren. Gezamenlijke doelstellingen en procedures kunnen daarbij een houvast bieden en behulpzaam zijn. Om richting te geven bij het verder verbeteren van het samenspel en de effectiviteit van stappen die worden gezet te borgen worden door de rekenkamer vier aanbevelingen gedaan. Deze zijn in bijlage I opgenomen.

Graag vernemen wij uw (bestuurlijke) reactie op de conclusies van Hiemstra en De Vries en op de aanbevelingen van de rekenkamer binnen vier (werk)weken na dagtekening van deze brief, d.w.z. 20 mei 2025. Indien dit niet haalbaar blijkt dan graag vooraf overleg in verband met onze vervolgafspraken, betreffende het rapport.

Indien u nog een nadere toelichting wenst zijn we daartoe gaarne bereid.

Met vriendelijke groet,

Nol van Drunen
Voorzitter rekenkamer Horst aan de Maas

¹ Binnen de gemeente Horst aan de Maas is afgelopen jaar het nodige gebeurd. In de afgelopen periode hebben zich wethouders terug getrokken en zijn er afsplitsingen van fracties geweest. Dit maakt het moeilijk om een goede samenwerking tot stand te brengen.



Bijlage I Aanbevelingen

Het samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie in Horst aan de Maas staat onverminderd onder druk. Ondanks gezamenlijke ambities en inspanningen zijn structurele verbeteringen nog broos en kwetsbaar voor terugval in oude patronen. De ondernomen stappen zijn onvoldoende effectief gebleken, mogelijk mede door de instabiele situatie. Er is meer inspanning en eenduidige sturing nodig, waarbij het college deze rol zou kunnen oppakken en het proces dient te faciliteren. Het college draagt ook de verantwoordelijkheid voor de ambtelijke organisatie. De organisatie ondersteunt het college in haar bestuurlijke rol en taak. Het college is aan zet om het verbeteren van de samenwerking aan te sturen en hier samen met de raad invulling aan te geven. De volgende aanbevelingen bieden concrete handvatten om de samenwerking te versterken en te verankeren in de bestuurlijke praktijk.

1. Maak schriftelijke integrale samenwerkingsafspraken (college)

Het college wordt geadviseerd om met de raad integrale schriftelijke samenwerkingsafspraken te maken. Afspraken over de kwaliteit van de informatievoorziening (tijdigheid, volledigheid, juistheid, begrijpelijkheid) aan de raad, de gewenste bestuurscultuur, de bestuurlijke samenwerking (rol- en taakverdeling), besluitvormingsprocedures en een visie op leren en evalueren dienen hiervan deel uit te maken. Het bestuur behartigt hierin mede de belangen van de ambtelijke organisatie. De rekenkamer geeft in overweging om aan de afspraken concrete acties te verbinden en op de voortgang van deze acties te sturen in een programma- of projectorganisatie. Dit biedt houvast voor rolduidelijkheid en legt een basis voor het vertrouwen in het verbeteren van het bestuurlijk samenspel.

2. Versterk het collegiaal bestuur (college)

Binnen een collegiaal bestuur bestaat inherente spanning tussen de individuele rol van de wethouders en burgemeester en het college als geheel. Om te voorkomen dat deze spanning de effectiviteit van het bestuur aantast is het van belang om een cultuur te stimuleren waarin informatie actief gedeeld wordt, besluiten gezamenlijk worden gedragen en het College als één bestuur naar buiten treedt. Ook hier vormt de basis het opstellen van heldere afspraken over de wijze waarop onderlinge afstemming en besluitvorming plaatsvindt, hoe men elkaar ondersteunt en hoe vorm wordt gegeven aan periodieke reflectie op de samenwerking. Te denken valt aan een periodieke vorm van intervisie.

3. Versterk de rol van de raad als politiek opdrachtgever (college)

Het college wordt geadviseerd om met de raad structureel het gesprek te



blijven voeren over de invulling van de kaderstellende rol. Dit kan door middel van strategische sessies op specifieke thema's, waarin de raad actief wordt betrokken bij de richtinggevende keuzes.

4. Ontwikkel een leerprogramma voor de raad (griffier en raad)

Ondersteun de raad bij de wijze waarop deze haar rollen invult door een op maat gemaakt leerprogramma. Heb daarbij aandacht voor besturen in een politiek-bestuurlijke context en de kwaliteit van het (politieke) debat. In het versterken van de rol van de raad speelt de griffie een onmiskenbare rol, betrek deze in het leerprogramma. Daarnaast is het van belang dat de raadsfracties zelf hier ook aandacht voor hebben in hun eigen opleidings- en trainingsactiviteiten.

5. Stimuleer een lerende en reflectieve bestuurscultuur (college)

Het college wordt geadviseerd om structurele reflectiemomenten te organiseren waarin college, raad én ambtelijke organisatie gezamenlijk terugblikken op de samenwerking en de effectiviteit van bestuurlijke processen. Neem daarin de gemaakte schriftelijke integrale samenwerkingsafspraken over de samenwerking en informatievoorziening als basis. Betrek daarin ook de ervaringen van de raad en ambtelijke organisatie ten aanzien van het collegiaal bestuur. Laat dergelijke reflectiemomenten extern begeleiden.