

Toekomstbestendig decentraal bestuur

Waarden van bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap



Colofon

Auteurs

Dries Bartelink
Swaan van Iterson
Daan van den Berg

Ontwerp

Leonie Lous
Monique Willemse

In opdracht van

A&O fonds Gemeenten
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Nederlands Genootschap van Burgemeesters
Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
Nederlandse Vereniging van Rekenkamers
en Rekenkamercommissies
Statenlidnu
Vereniging van Griffiers
Vereniging van Gemeentesecretarissen
VNG
Wethoudersvereniging

© 2024

www.argumentenfabriek.nl

Inhoud

Voorwoord	3
Inleiding	4
Aanpak en denkstappen	4
Leeswijzer	5
Trends en factoren	7
Interne trends en factoren	8
Externe trends en factoren	9
Waarden	12
Overzicht van waarden	14
Waarden en opvattingen per waardencluster	15
Prioriteiten en handelingsperspectieven	25
Burgemeesters	26
Gemeentesecretarissen	29
Griffiers	32
Raadsleden	35
Rekenkamerleden	38
Statenleden	41
Waterschapsbestuurders	42
Wethouders	45
Rijksoverheid	48
Tot besluit	51
Gebruikswijzer	51
Lijst van meedenkers	52
Geraadpleegde literatuur	54

Voorwoord

‘Goed bestuur voor de burger betekent ook: Rijk, gemeenten, provincies en waterschappen moeten in staat worden gesteld om adequaat en zelfstandig als democratisch gelegitimeerde overheidsorganen te functioneren. Nederland is een gedecentraliseerde eenheidsstaat.’

‘De overheid moet (...) gebruik blijven maken van de hardwerkende, deskundige professionals met hart voor de publieke zaak in al onze overheidsorganisaties. Er is een agenda nodig voor goed bestuur en een sterke rechtsstaat.’

Deze twee passages komen uit het Hoofdpijnenakkoord 2024 - 2028 van PVV, VVD, NSC en BBB. Goed bestuur en een sterke rechtstaat vormen een prioriteit voor het nieuwe kabinet-Schoof. Hier zijn wij als voorzitters van de beroeps- en belangenverenigingen van ambtsdragers in het decentraal bestuur verheugd over. En onze verenigingen willen hier ook aan bijdragen, zoals door onze leden te voorzien van praktische gereedschappen die ambtsdragers helpen hun ambt nog beter te vervullen.

Deze publicatie is hier een voorbeeld van. In 2022 ontstond het idee om samen na te denken over de toekomst van het decentraal bestuur in Nederland. Wat zijn ontwikkelingen binnen en buiten het decentraal bestuur waar ambtsdragers binnen gemeenten, provincies en waterschappen zich toe moeten verhouden? Welke waarden van bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap winnen aan belang gegeven deze ontwikkelingen? Wat kunnen ambtsdragers in het decentraal bestuur en hun beroeps- en belangenverenigingen praktisch doen om hun vakmanschap te vergroten? En wat kan het Rijk doen om bij te dragen aan waarden van toekomstig vakmanschap?

De antwoorden op deze vragen staan in deze publicatie. We hopen dat de inhoud burgemeesters, gemeentesecretarissen, griffiers, raadsleden, rekenkamerleden, Statenleden, waterschapsbestuurders en wethouders zal

inspireren hun vakmanschap verder te versterken. We bevelen de inhoud ook van harte aan bij het nieuwe kabinet: de publicatie bevat concrete voorstellen voor de agenda voor goed bestuur en een sterke rechtstaat.

We danken iedereen die deze publicatie mede mogelijk heeft gemaakt, in het bijzonder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, VNG, A&O fonds Gemeenten, de Raad voor het Openbaar Bestuur, De Argumentenfabriek en alle mensen die hebben meegedacht in de verschillende denksessies.

Veel plezier met lezen en veel succes met het versterken van uw vakmanschap!

Liesbeth Spies,
voorzitter Nederlands Genootschap van Burgemeesters

Hanneke Willemstein,
voorzitter Nederlandse Vereniging voor Raadsleden

Steven Oostlander,
voorzitter Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies

Harold van de Velde,
voorzitter Statenlidnu

Kirsten ten Cate,
voorzitter Vereniging van Griffiers

Pim van Vliet,
voorzitter Vereniging van Gemeentesecretarissen

Axel Boomgaars,
voorzitter Wethoudersvereniging

Inleiding

Ontwikkelingen zoals de daling van het vertrouwen van inwoners in de politiek en de snelle ontwikkeling van digitale technologie stelt het decentraal bestuur in Nederland voor grote en nieuwe uitdagingen. Dit vraagt om bezinning.

Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden en de Wethoudersvereniging hebben deze handschoen in 2022 opgepakt. Ze namen samen met De Argumentenfabriek het initiatief voor een denktraject over hoe we het decentraal bestuur toekomstbestendig kunnen houden. De Vereniging van Gemeentesecretarissen, de Vereniging van Griffiers, de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies, VNG, Statenlidnu, A&O fonds Gemeenten, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties sloten zich hier in 2023 bij aan. Deze partijen delen een missie om bij te dragen aan kwaliteit en toekomstbestendigheid van het decentraal bestuur in Nederland. Deze publicatie voor ambtsdragers in het decentraal bestuur en hun beroeps- en belangenverenigingen is de eerste vrucht van hun samenwerking.

Hoe zijn we te werk gegaan? We hebben allereerst goed gekeken naar de ontwikkelingen die op het decentraal bestuur afkomen. We zien bijvoorbeeld dat de bevolking in 2040 omvangrijker, ouder en meer divers is dan nu. We zien zich snel ontwikkelende digitale technologieën, ontevredenheid bij groepen Nederlanders over de politiek, en verruwing van de samenleving. Binnen het decentraal bestuur zien we, vergeleken met andere landen, goede prestaties en meer samenwerking tussen overheden, maar ook uitdagingen op het gebied van personeel en ICT, en worstelingen van ambtsdragers met hun werk-privébalans.

Op basis van deze ontwikkelingen hebben we bepaald welke waarden van bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap de komende tien jaar extra aandacht gaan vragen, en vervolgens gekeken wat handelingsperspectieven voor (verenigingen van) ambtsdragers zijn om deze waarden te versterken. Deze concrete handelingsperspectieven helpen ambtsdragers om de komende jaren aan deze waarden te werken.

Het inzicht in deze waarden en handelingsperspectieven vormt tegelijk ook waardevolle input voor lopende en nog te starten activiteiten van de initiatiefnemers gericht op, onder andere, het vergroten van de aantrekkelijkheid van ambten en het verbeteren van vakmanschap, leiderschap, ambtelijk-bestuurlijke samenwerking en de bestuurscultuur in het decentraal bestuur.

Aanpak en denkstappen

Om tot de inhoud van deze publicatie te komen, hebben we drie denkstappen doorlopen.

Denkstep A: Analyseren

We begonnen dit project met een analyse. We brachten op basis van literatuur in kaart:

- Wat de huidige situatie van het decentraal bestuur in Nederland is (factoren), en wat belangrijkste ontwikkelingen (trends) zijn die van invloed zijn op de kwaliteit en toekomstbestendigheid van decentraal bestuur.
- Wat de (mogelijke) waarden zijn van het toekomstig vakmanschap van ambtsdragers in het decentraal bestuur.

Voor de analyse van de waarden bouwden we onder andere voort op de resultaten van een eerdere denksessie over 'waarden voor goed lokaal

Via welke stappen denken we na over waarden van bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap?



Aanpak en denkstappen

bestuur', recente publicaties van de Raad voor het Openbaar Bestuur (zoals over Gezagswaardigheid en Wegingskader goed openbaar bestuur) en het Kompas voor publiek leiderschap. Voor de analyse van de huidige situatie en de trends putten we onder uit de Staat van het Bestuur 2022, kabinetsbrieven, ROB-rapporten en de trendanalyse van de Denktank Nederland 2040. We voerden zelf geen aanvullende analyses uit.

Denkstap B: Bepalen waarden

Vervolgens dachten we -op basis van de analyse van trends en factoren uit de vorige denkstap- na over de gewenste situatie: welke waarden vinden mensen belangrijk voor toekomstig vakmanschap van ambtsdragers in het decentraal bestuur? Welke waarden komen naar verwachting meer onder druk te staan? Welke waarden winnen aan belang?

Toen we dit overzicht in kaart hadden konden we inzoomen op verschillende decentrale ambtsdragers in het decentraal bestuur. Per ambtsdrager bepaalden we welke vier waarden uit het totaaloverzicht de komende tien jaar in elk geval extra aandacht vragen, gegeven de trends.

We deden dit voor de volgende ambtsdragers:

- Burgemeesters
- Gemeenteraadsleden
- Gemeentesecretarissen
- Griffiers
- Rekenkamerleden
- Statenleden
- Waterschapsbestuurders (dijkgraven, DB-leden en AB-leden)
- Wethouders

Denkstap C: Uitwerken handelingsperspectieven

Tijdens de laatste denkstap werkten we per ambtsdrager handelingsperspectieven uit. We dachten na over de vraag wat ambtsdragers concreet kunnen doen om invulling te geven aan de waarden met prioriteit. We dachten ook na over wat de verschillende beroepsverenigingen kunnen doen om ambtsdragers hierbij te faciliteren. We eindigden met een denksessie over de rol van de rijksoverheid. Hoe kan het Rijk bijdragen aan waarden van toekomstig vakmanschap en wat zijn de belangrijkste vragen over de inrichting van het decentraal bestuur gegeven de uitkomsten van dit denktraject?

Leeswijzer

Deze publicatie volgt de opbouw van het denktraject. In het eerste hoofdstuk zetten we de trends en factoren uiteen waar het decentraal bestuur mee te maken heeft of krijgt. Deze trends en factoren vormen de context en rechtvaardiging voor de gekozen waarden van toekomstig vakmanschap.

In het tweede hoofdstuk beschrijven we de meest relevante waarden voor toekomstig vakmanschap. We leggen onze waardenmethodiek uit en concretiseren de waarden aan de hand van opvattingen die uitdrukking geven aan de waarden. Ook presenteren we in dit hoofdstuk een overzichtskaart met de meest relevante waarden gegeven de trends.

Het derde hoofdstuk gaat over prioriteiten en handelingsperspectieven. Per ambtsdrager beschrijven we welke vier waarden de komende jaren extra aandacht verdienen of vragen, wat ambtsdragers zelf kunnen doen om die waarden te versterken, en wat hun beroeps- of belangenvereniging kan doen om hen hierin te faciliteren. We eindigen dit deel met handelingsperspectieven voor de rijksoverheid. Wat kan het Rijk de komende jaren doen om bij te dragen aan een toekomstbestendig decentraal bestuur?

We eindigen met een aantal bijlagen: een handige gebruikswijzer over hoe decentrale ambtsdragers, hun beroeps- en belangenverenigingen en rijksambtenaren en -bestuurders deze publicatie kunnen gebruiken, overzichten van de mensen die hebben meegewerkt en -gedacht, en een overzicht van de geraadpleegde literatuur.

Het staat de lezer vrij deze publicatie te lezen zoals die wenst: van kaft tot kaft, of alleen de stukken die relevant zijn voor een betreffende ambtsdrager. Lezers met haast kunnen zich beperken tot het doornemen van de visualisaties. De hoofdstukken volgen logisch op elkaar, maar zijn ook los van elkaar leesbaar. Voor de leesbaarheid gebruiken we bij verwijzingen naar ambtsdragers mannelijke voornaamwoorden (hij/hem/zijn). Uiteraard zijn deze van toepassing op alle genders.

Veel leesplezier en vooral ook succes bij het uitoefenen van uw ambt!

Dries Bartelink,
Swaan van Iterson
Daan van den Berg
De Argumentenfabriek

Wat is een denksessie?

De inhoud van deze publicatie komt voort uit meerdere denksessies. Een denksessie is een door De Argumentenfabriek ontwikkelde methode om snel complexe vragen uitputtend te beantwoorden. Met een groep deskundigen en/of belanghebbenden formuleren we snel, zorgvuldig en op een prettige manier een gemeenschappelijk antwoord op complexe vragen. Deze methode is stevig verankerd in de wetenschap over denk- en groepsprocessen.

Tijdens een denksessie beantwoorden we één of twee concrete centrale vragen. We helpen deelnemers antwoorden kernachtig formuleren en toetsen de inbreng bij de rest van de groep. Antwoorden schrijven we live en zichtbaar voor iedereen mee in een kaart. Zo verschijnt tijdens een bijeenkomst een breed, uitputtend en gedeeld antwoord op de vraag die voorligt. Een denksessie is hard werken, maar in een open en plezierige sfeer, met een rijke opbrengst als resultaat. Na afloop verwerken we de opbrengst tot heldere en logisch gestructureerde kaarten, die kernachtig antwoord geven op een centrale vraag.

Trends en factoren

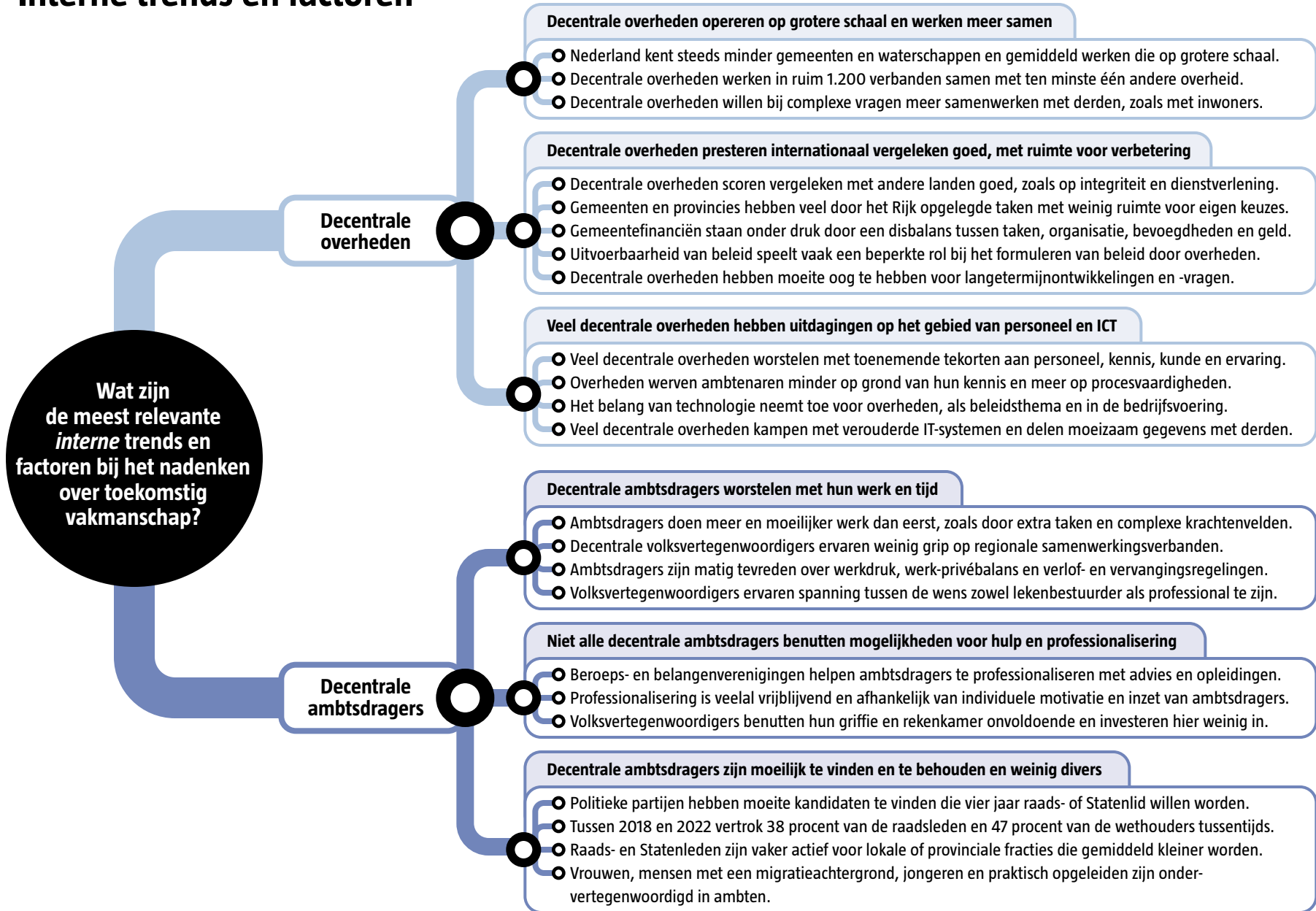
Hoe staat het nu met het decentraal bestuur in Nederland en de positie van ambtsdragers in het bijzonder? Wat zijn de komende tien jaar belangrijke ontwikkelingen waartoe ambtsdragers zich moeten houden? In dit hoofdstuk richten we onze blik zo objectief mogelijk op wat we zien gebeuren binnen en buiten het decentraal bestuur in Nederland.

Bij het nadenken over toekomstig vakmanschap van ambtsdragers in het decentraal bestuur is het belangrijk te starten vanuit een scherp beeld van de huidige situatie. Centrale vraag hierbij is: **Wat zijn relevante trends en factoren bij het denken over vakmanschap van ambtsdragers in het decentraal bestuur?**

Via uitgebreid literatuuronderzoek (zie de [literatuurlijst](#)) en een denksessie met deskundigen beantwoordden we deze vraag. Het resultaat van het denkwerk staat op twee kaarten: één met interne trends (veranderingen) en factoren (constanten) en één met externe trends en factoren.

Interne trends en factoren gaan over de 'binnenwereld' van het decentraal bestuur. Denk bijvoorbeeld aan de factor dat decentrale volksvertegenwoordigers nu weinig grip ervaren op regionale samenwerkingsverbanden of de trend dat decentrale overheden worstelen met toenemende tekorten aan personeel. Externe trends en factoren gaan over de 'buitenwereld'. Denk bijvoorbeeld aan de trend dat de bevolking van Nederland de komende twintig jaar omvangrijker, ouder en meer divers wordt dan nu of de factor dat het Rijk in 2024 beleid maakt om taken beter toe te wijzen aan de meest passende vorm van decentraal bestuur.

Interne trends en factoren



Externe trends en factoren

Wat zijn
de meest relevante
externe trends en
factoren bij het nadenken
over toekomstig
vakmanschap?

Maatschappij

Nederlanders zijn gemiddeld tevreden over hun leven, maar maken zich ook zorgen

- De meeste Nederlanders zijn tevreden over hun leven.
- Jongeren, mbo-opgeleiden en mensen met een migratieachtergrond zijn minder tevreden met hun leven.
- Regionale verschillen in (brede) welvaart zijn groot in Nederland en nemen toe.
- In 2023 vreest 61 procent van de Nederlanders dat toekomstige generaties het slechter krijgen dan zichzelf.
- In 2023 maken Nederlanders zich vooral zorgen over inkomen, politiek, immigratie, wonen, klimaat en hoe we samenleven.

Nederlanders vertrouwen elkaar en zijn tevreden met de democratie, maar niet met de politiek

- Sinds de jaren '90 vertrouwt een meerderheid van de inwoners in Nederland elkaar.
- Veel Nederlanders doen vrijwilligerswerk (41 procent in 2022), wel daalt het aandeel.
- Inhoudelijke polarisatie groeit niet, wel zijn mensen bezorgd over de toon van debatten en wij-zij-denken.
- Sinds de jaren '70 zijn de meeste Nederlanders tevreden over het functioneren van de democratie.
- Sinds 2021 is het vertrouwen van Nederlanders in de politiek lager dan afgelopen vijftien jaar.
- Nederlanders hebben geen scherp beeld van de prestaties van decentrale overheden en hun ambtsdragers.

De meeste Nederlanders stemmen, maar doen weinig mee aan andere politieke activiteiten

- Nederlanders stemmen minder bij decentrale verkiezingen (circa 55 procent) dan landelijk (80 procent).
- Nederlanders met problemen op werk, inkomen en/of gezondheid stemmen vaker niet of op flankpartijen.
- Het aantal demonstraties is sinds 2008 gestegen, maar het aantal mensen dat demonstreert is klein.
- De meeste inwoners willen meer lokale zeggenschap, maar ook dat de gemeenteraad uiteindelijk beslist.
- De mate van politieke participatie verschilt, vooral naar opleiding en leeftijd.
- Dalende onderwijsprestaties voor taal en burgerschap bemoeilijken participatie van jongvolwassenen.

Agressie tegen ambtsdragers en ondermijning neemt toe, net als kritiek op overheidsgezag

- Steeds meer Nederlanders wijzen overheidsgezag af of zijn hier kritisch op.
- 30 procent van de inwoners verlangt hardere actie als de overheid veelvuldig niet naar hen luistert.
- 6 procent van de inwoners vindt dat de overheid hard, en desnoods met geweld, aangepakt moet worden.
- (Online) agressie tegen politieke ambtsdragers neemt toe, met name richting vrouwen en in steden.
- Georganiseerde criminelen ondermijnen vaker het werk en de integriteit van decentrale overheden.

**Wat zijn
de meest relevante
externe trends en
factoren bij het nadenken
over toekomstig
vakmanschap?**

Geografie

De bevolking van Nederland is in 2040 omvangrijker, ouder en meer divers dan nu

- Het aantal inwoners neemt naar schatting toe tot 18 tot 21 miljoen mensen in 2040, vooral door migratie.
- In 2040 is het aantal inwoners vooral gegroeid in steden, niet in Zeeland, Groningen en Limburg.
- In 2040 zijn er meer 75-plussers, wonen zij vaker alleen en kunnen minder mensen mantelzorg verlenen.
- In 2040 werkt een relatief kleiner deel van de bevolking dan nu op een nog steeds krappe arbeidsmarkt.

De leefomgeving in Nederland verandert ingrijpend en de druk op ruimte en natuur blijft hoog

- Transitie rond energie, voedsel en circulaire economie veranderen de ruimtelijke inrichting van Nederland.
- Ruimte in Nederland is schaars en vaak nog niet berekend op effecten van klimaatverandering.
- Ruimteclaims in steden en landelijk gebied zetten de veer- en draagkracht van natuur en milieu onder druk.

Mondiaal neemt de relatieve macht van Europa af en de kans op interstatelijke conflicten toe

- Europa wordt relatief minder machtig in de wereld, in termen van economie, politiek en inwoneraantal.
- De kans op oorlog stijgt, zoals door conflict over schaars land en een afkalvende internationale rechtsorde.
- Klimaatverandering leidt mondiaal tot meer schaarste aan water, voedsel en grondstoffen.
- Klimaatverandering leidt tot meer migratie met mogelijk meer trek naar Europa.

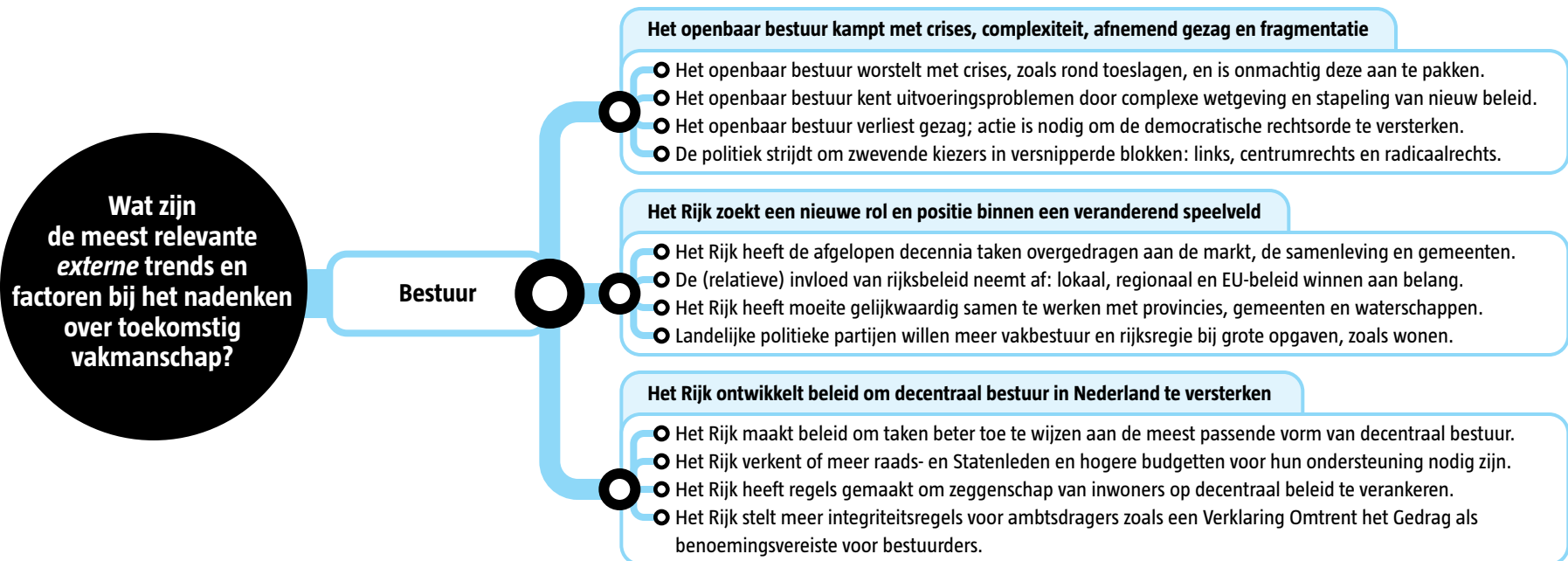
Technologie

Digitale technologie ontwikkelt zich snel met grote impact op de samenleving

- Digitale technologie, zoals AI en meer rekenkracht van computers, leidt tot meer, minder én ander werk.
- Gebruik van biotechnologie groeit, zoals voor genmanipulatie en versterking van menselijke capaciteiten.
- Steeds meer apparaten zijn en worden met elkaar verbonden via internet.
- Digitale technologie leidt tot nieuwe veiligheidsvragen, zoals over cybercriminaliteit en encryptie.
- Digitale technologie neemt steeds vaker zelf (lastig te doorgronden) beslissingen.

Ons leven speelt zich steeds meer online af met voor- en nadelen

- De fysieke en virtuele wereld raken meer met elkaar verstrengeld en zijn lastiger te onderscheiden.
- Mensen zijn afhankelijk van digitale diensten van aanbieders waarop weinig democratische controle is.
- Sociale media kunnen bijdragen aan politieke betrokkenheid van inwoners en hun contact met politici.
- Sociale media en AI geven risico's zoals informatiebubbel, desinformatie en machtsconcentratie.
- Nieuwe technologie vergroot verschillen tussen inwoners die hiermee wel en niet om kunnen gaan.



Waarden

Dit hoofdstuk laat zien welke waarden mensen vooral belangrijk vinden voor ambtsdragers in het decentraal bestuur gegeven de trends en factoren. Ook komt een Minister van Staat aan het woord.

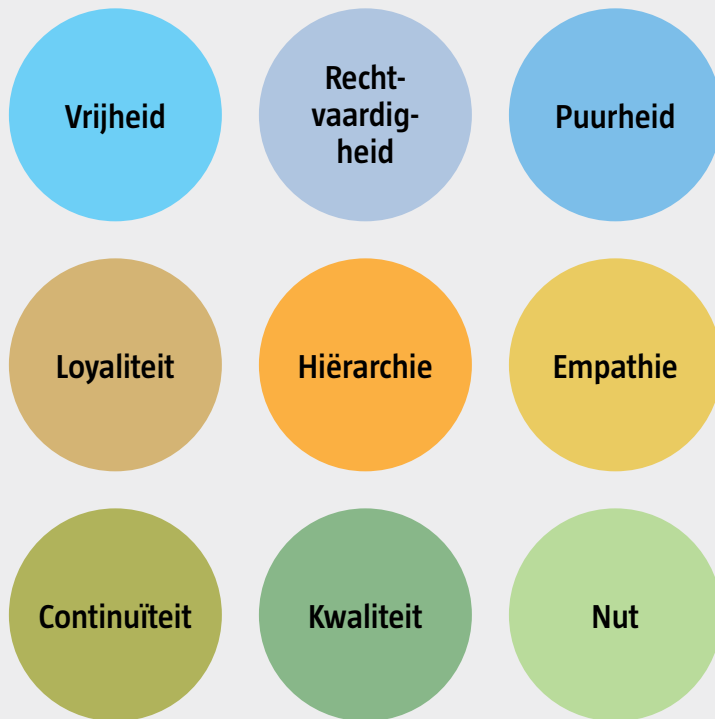
Wat verstaan we onder waarden?

Waarden zijn diepgewortelde overtuigingen die richting geven aan hoe mensen vinden dat het moet of hoort. Het zijn woorden voor wat mensen wensen. Denk aan een waarde als autonomie: mensen kunnen het belangrijk vinden dat ambtsdragers onafhankelijk tot hun standpunt of besluit komen, zonder oneigenlijke inmenging van derden. Of neem proportionaliteit: ambtsdragers moeten belangen van verschillende mensen en instanties gedegen en evenwichtig tegen elkaar afwegen. Waarden kunnen ook botsen. De wens voor stabiliteit kan op gespannen voet staan met wendbaarheid die gevraagd wordt van ambtsdragers. Dienstbaarheid kan schuren met doelmatigheid. Eerbied gaat niet altijd samen met authenticiteit. Dit hoofdstuk geeft de waarden weer die mensen het belangrijkste vinden voor ambtsdragers in het decentraal bestuur. We brengen hierbij geen onderlinge hiërarchie aan. Welke waarde iemand in een bepaalde situatie het belangrijkste vindt, verschilt immers van mens tot mens.

Hoe ordenen we waarden?

Bij De Argumentenfabriek maken we voor onze waardenanalyses gebruik van de morele waardenclusters van de Amerikaanse psycholoog Jonathan Haidt. Waardenclusters zijn verzamelingen van min of meer gelijksoortige waarden. Het zijn voor Haidt (2012), die er veel en grootschalig empirisch onderzoek naar deed, de universele morele fundamenten waarop menselijke morele voorkeuren zich ontwikkelen. Zoals we onze smaak vormen op basis van de vijf smaakgebieden op onze tong, zo vormen waardenvoorkeuren zich vanuit deze waardenclusters.

Welke waardenclusters onderscheiden we?



De negen waardenclusters

Welke waardenclusters onderscheiden we?

In de zes waardenclusters van Haidt, onderscheiden we drie meer ideële waardenclusters: **Vrijheid**, **Rechtvaardigheid** en **Puurheid**. Deze clusters zijn gericht op universele morele fundamenteën van individuen. Naast de drie ideële waardenclusters onderscheiden we drie meer sociale waardenclusters: **Loyaliteit**, **Hiërarchie** en **Empathie**. Deze clusters zijn gericht op onze omgeving en hoe we ons daartoe verhouden.

Naast morele waarden streven mensen ook allerlei meer praktische waarden na. Denk aan zaken die gaan over het verlangen om dingen in stand te houden of de wens om schaarse middelen goed te besteden.

We ordenen bij de fabriek deze waarden in drie waardenclusters:

Continuïteit, **Kwaliteit** en **Nut**.

Zo komen we uit op in totaal negen waardenclusters waarbinnen min of meer gelijksoortige waarden zijn gegroepeerd.

Adviezen van een Minister van Staat

Herman Tjeenk Willink (1942) is een Nederlands voormalig politicus voor de Partij van de Arbeid en oud-topambtenaar. Van 1991 tot 1997 was hij voorzitter van de Eerste Kamer der Staten-Generaal. Van 1997 tot 2012 was hij vicepresident van de Raad van State. Sinds december 2012 is Tjeenk Willink Minister van Staat. Hij trad vijf keer op als informateur bij een kabinetsformatie.

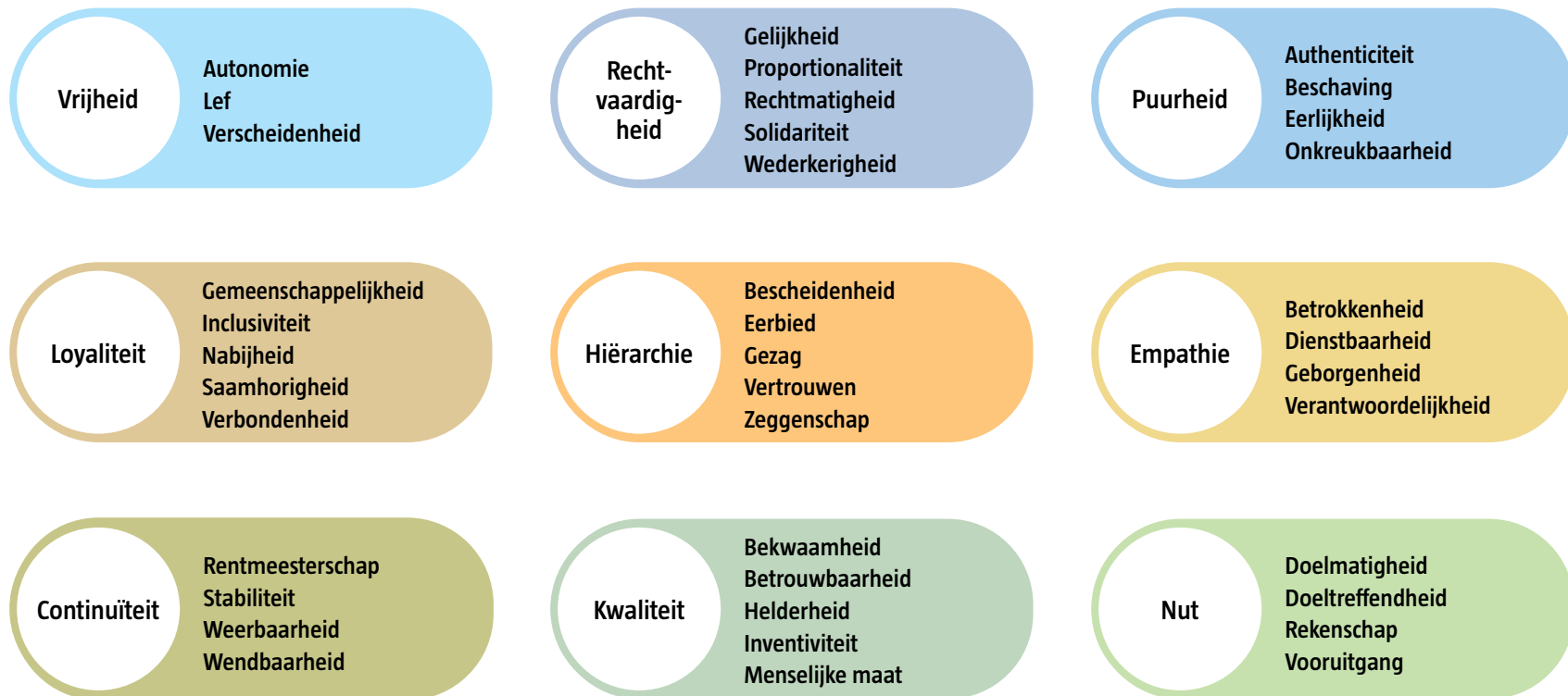
Tot onze vreugde was de heer Tjeenk Willink bereid mee te werken aan dit denktraject. Op 4 maart 2024 gingen we met hem in gesprek over de toekomst van het decentraal bestuur in Nederland. Het werd een boeiend gesprek (en deels een college) waarin Tjeenk Willink enkele lessen of waarschuwingen voor ambtsdragers in het decentraal bestuur met ons deelde. Omdat we het niet mooier kunnen zeggen dan de heer Tjeenk Willink hieronder een impressie van dit gesprek in een zevental citaten:

- ‘Ambtsdragers behoren inzicht te hebben in de grenzen die de democratische rechtsorde aan elk overheidshandelen stelt: “Niet alles wat kan, mag. Niet alles wat mag, kan. En niet alles wat kan en mag, moet.”
- ‘Ambtsdragers dienen weerstand te kunnen bieden tegen de eigen belangen en de eigen dynamiek van de staat.’
- ‘Ambtsdragers moeten in staat zijn behalve aan de individuele verantwoordelijkheid ook aan de collectieve verantwoordelijkheid inhoud te geven.’
- ‘Voor ambtsdragers is het vermogen om te luisteren even belangrijk als het vermogen om te handelen (en à fortiori beter dan het vermogen ballonnen op te laten).’
- ‘Ambtsdragers dienen te kunnen omgaan met onzekerheid ten gevolge van onverwachte ontwikkelingen of ontwikkelingen waarvoor niet gewaarschuwd is, zoals geopolitiek.’
- ‘Ambtsdragers moeten zelf duidelijk voor ogen hebben en duidelijk maken hoe het institutionele arrangement dat de democratische rechtsstaat is in elkaar zit en bedoeld is. Wie doet wat en wie is waarvoor verantwoordelijk? Het is belangrijk dat ambtsdragers deze rollen goed kunnen onderscheiden, de wederzijdse afhankelijkheid (of onlosmakelijke samenhang) van de rollen inzien én zuiver hun eigen rol blijven vervullen. Ken je eigen functie!’
- ‘Ambtsdragers dienen te beseffen dat niet de overheid centraal staat in een democratische rechtsorde maar de burger.’

Overzicht van waarden

Deze overzichtskaart vat samen welke waarden mensen vooral belangrijk vinden voor het toekomstig vakmanschap van ambtsdragers in het decentrale bestuur. Het gaat om in totaal negenendertig waarden verdeeld over de negen waardenclusters. Er zit geen rangorde in de verschillende waardenclusters of tussen de waarden.

Welke waarden vinden mensen belangrijk voor ambtsdragers in het toekomstige openbaar bestuur?



Waarden en opvattingen per waardencluster

Waarden zijn 'grote woorden'. Ieder van ons heeft een bepaald gevoel bij deze woorden, maar wat het precies is en waarom een specifieke waarde op de overzichtskaart staat is nog niet helder. Dit geldt ook voor de negen waardenclusters met labels op een nog hoger abstractieniveau. Daarom gaan we elk van deze waardenclusters en waarden concretiseren. Dit doen we door elk van de clusters toe te lichten en de waarden per cluster te illustreren aan de hand van opvattingen. Deze opvattingen illustreren waarom mensen een waarde belangrijk vinden. Ze geven uitdrukking aan de desbetreffende waarde.

Deze opvattingen haalden we op in denksessies en interviews met verschillende betrokkenen, zoals (voormalig) ambtsdragers, bestuurskundigen en ambtenaren. Ook raadpleegden we hiervoor literatuur. Samen kleuren de uitspraken de waarden in die onder deze opvattingen liggen.

Vrijheid

Het waardencluster Vrijheid draait om het verlangen van mensen om zelf te kunnen kiezen hoe zij hun leven leiden, en omgedraaid: de weerzin tegen onderdrukking. Hier vinden we bijvoorbeeld de waarde autonomie, die onder meer invulling krijgt met de wens dat ambtsdragers onafhankelijk tot hun standpunt komen. Deze waarde wint aan belang zoals door het toenemend risico op desinformatie en ondermijning. Een andere waarde in dit

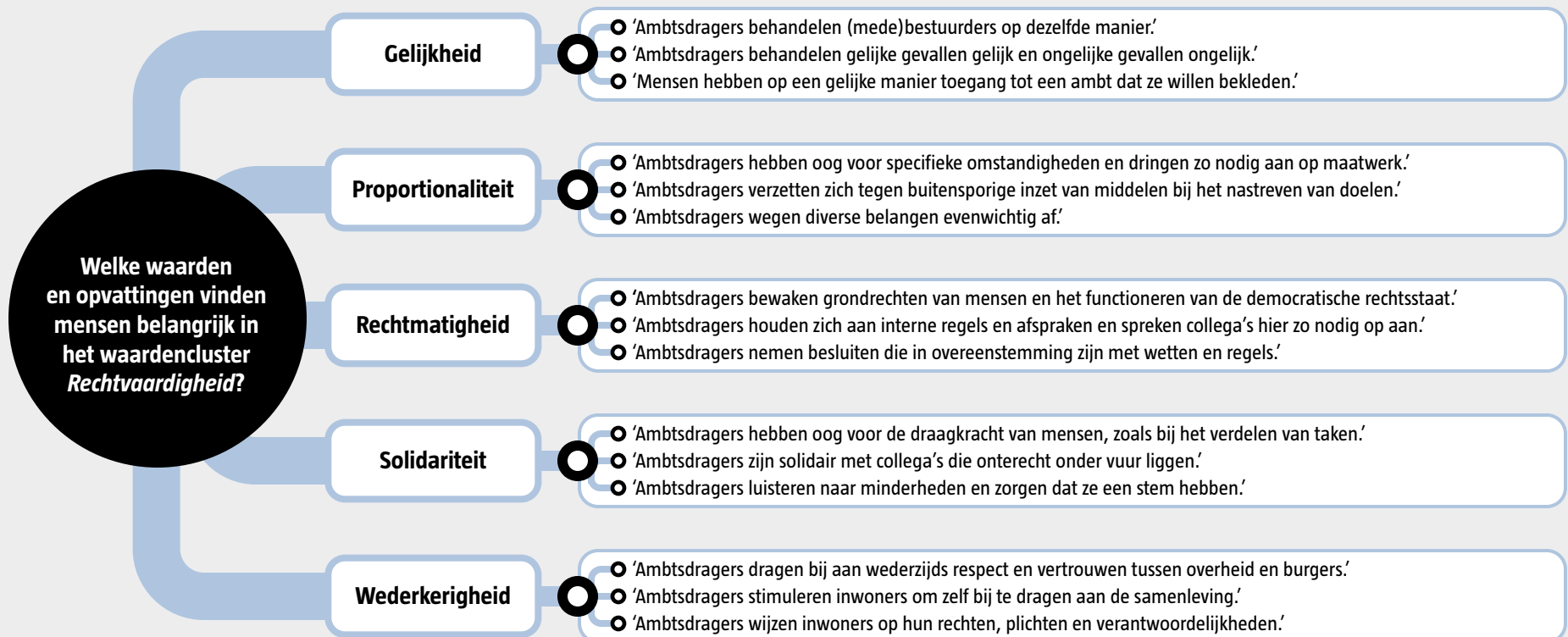
cluster is lef. Het vraagt lef van ambtsdragers om hun doelen helder te communiceren en bij standpunten te blijven in een tijd van toenemende kritiek op politici en afnemend gezag van ambtsdragers. Verscheidenheid staat ook in dit cluster. Met de verwachting dat de bevolking richting 2040 alleen maar diverser wordt, vinden sommige mensen vooral deze waarde belangrijk.



Rechtvaardigheid

In het waardencluster Rechtvaardigheid gaat het vooral om verdelingsvraagstukken. Rechtvaardigheid heeft twee uitersten; gelijkheid en proportionaliteit. Sommige mensen vinden vooral gelijkheid van belang, bijvoorbeeld uitgedrukt in de opvatting dat ambtsdragers gelijke gevallen gelijk behandelen, en ongelijke gevallen ongelijk. Zij vinden dat deze waarde aan belang wint bijvoorbeeld in het licht van de toename van

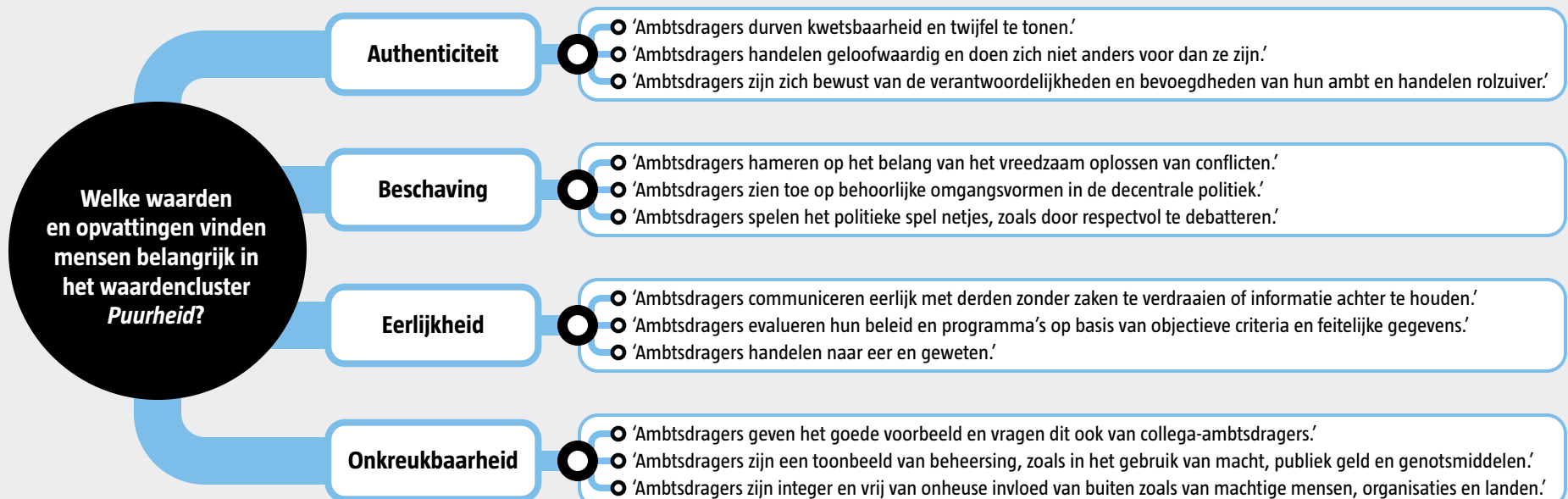
ongelijkheid in (brede) welvaart in Nederland. Anderen willen meer aandacht voor proportionaliteit, bijvoorbeeld vanuit de opvatting dat de bestaande ondervertegenwoordiging van vrouwen en mensen met een migratieachtergrond in ambten in het decentraal bestuur onrechtvaardig is. Andere bijbehorende waarden in dit cluster die naar boven zijn gekomen in de analyse zijn rechtmatigheid, solidariteit en wederkerigheid.



Puurheid

Het waardencluster Puurheid is het meest ideële waardencluster. In dit cluster horen waarden die gaan over reinheid en over het, veelal religieuze, ontzag voor wat 'heilig' is. Het gaat om onwrikbare idealen, zoals eerlijkheid en onkreukbaarheid. Ook abstracte principes, zoals beschaving, horen hier thuis. Bij deze laatste waarde past de opvatting dat ambtsdragers zorgen dat het politieke spel netjes gespeeld wordt, zoals door respectvol te debatteren. Dit is van belang

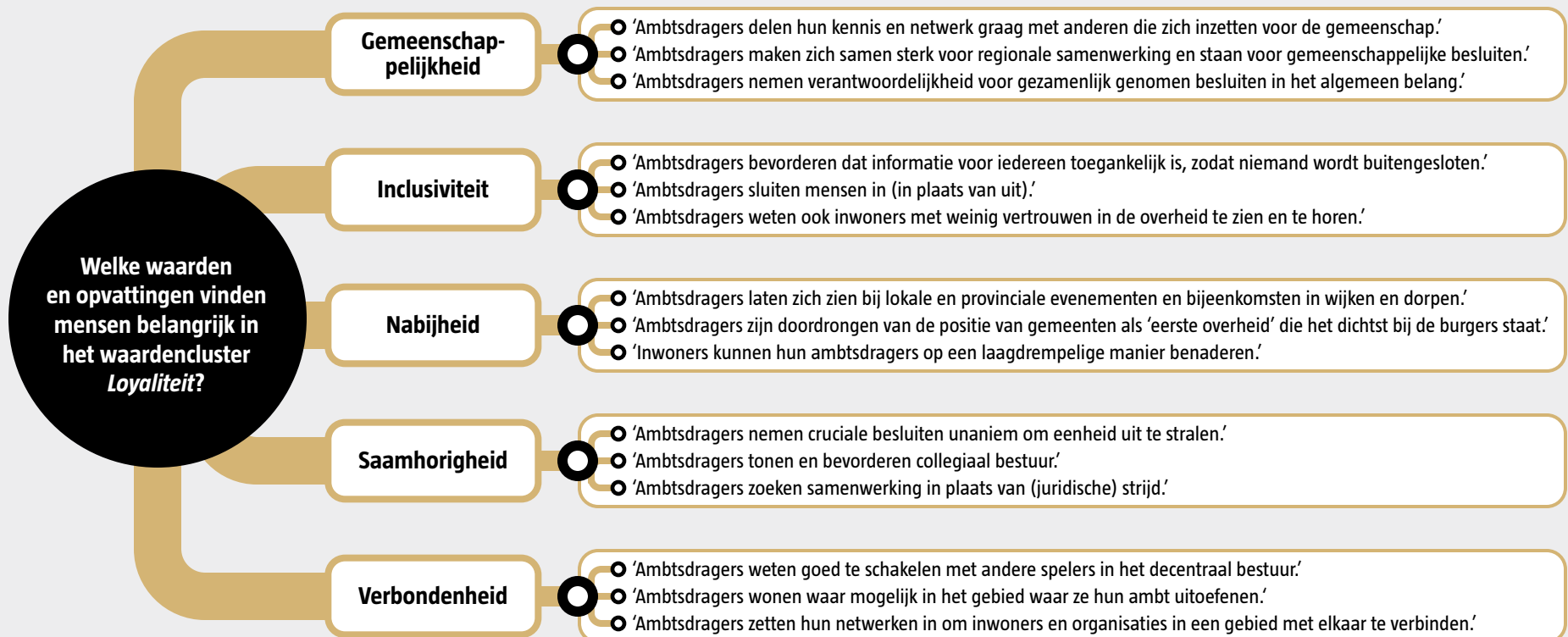
in een maatschappij waarin mensen zich zorgen maken over de toon van debatten. De waarde onkreukbaarheid wordt bijvoorbeeld geïllustreerd door ambtsdragers die vrij zijn van onheuse invloed van buiten. Deze waarde wint aan belang door de toename van ondermijnende criminaliteit. Ook de waarde authenticiteit valt in dit cluster. Mensen vinden het belangrijk dat ambtsdragers ook in de toekomst 'echt' zijn en 'rolzuiver' hun ambt vervullen.



Loyaliteit

Loyaliteit is de eerste van de drie sociale waardenclusters. Het draait hierbij vooral om de gewenste verbondenheid met de eigen (werk)gemeenschap, om het bijeenhouden van de groep. Een voorbeeld van een waarde in dit cluster is gemeenschappelijkheid. Sommige mensen vinden bijvoorbeeld dat ambtsdragers moeten staan voor gemeenschappelijke besluiten in het groeiende aantal

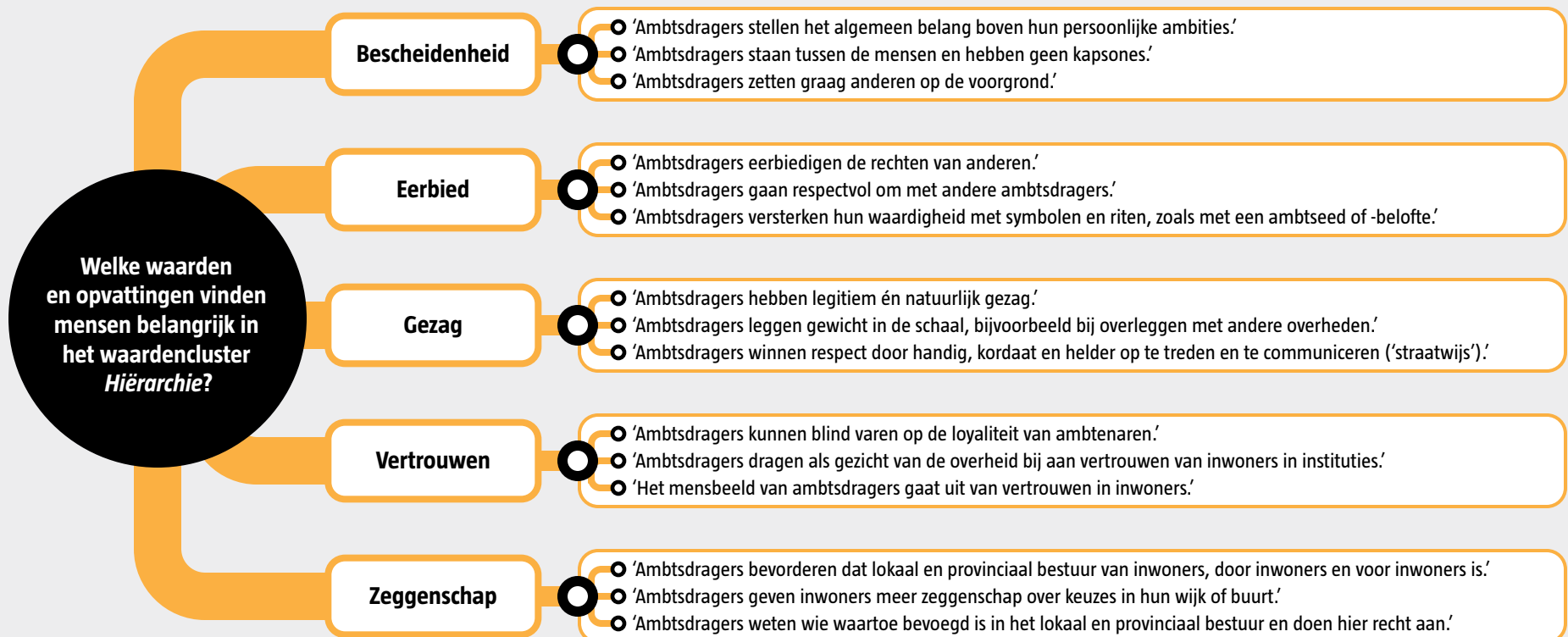
regionale samenwerkingen. Een andere waarde is nabijheid. Gegeven het beperkte zicht dat inwoners hebben op het presteren van decentrale overheden en de groeiende kritiek op overheidsgezag willen sommige mensen meer aandacht van ambtsdragers voor nabijheid. Inclusiviteit, saamhorigheid en verbondenheid zijn andere belangrijke waarden in dit cluster die tijdens de denksessies zijn geselecteerd.



Hiërarchie

Hiërarchie gaat als sociaal waardencluster over de gewenste ordening van gemeenschappen en menselijke relaties. Het is de sfeer van de gezagsverhoudingen. Hier vinden we een waarde als gezag, bijvoorbeeld geïllustreerd met het gewicht dat ambtsdragers in de schaal zouden moeten leggen bij overleggen met andere overheden. Dat doet er voor sommige mensen toe, zoals door het groeiende aantal regionale samenwerkingsverbanden.

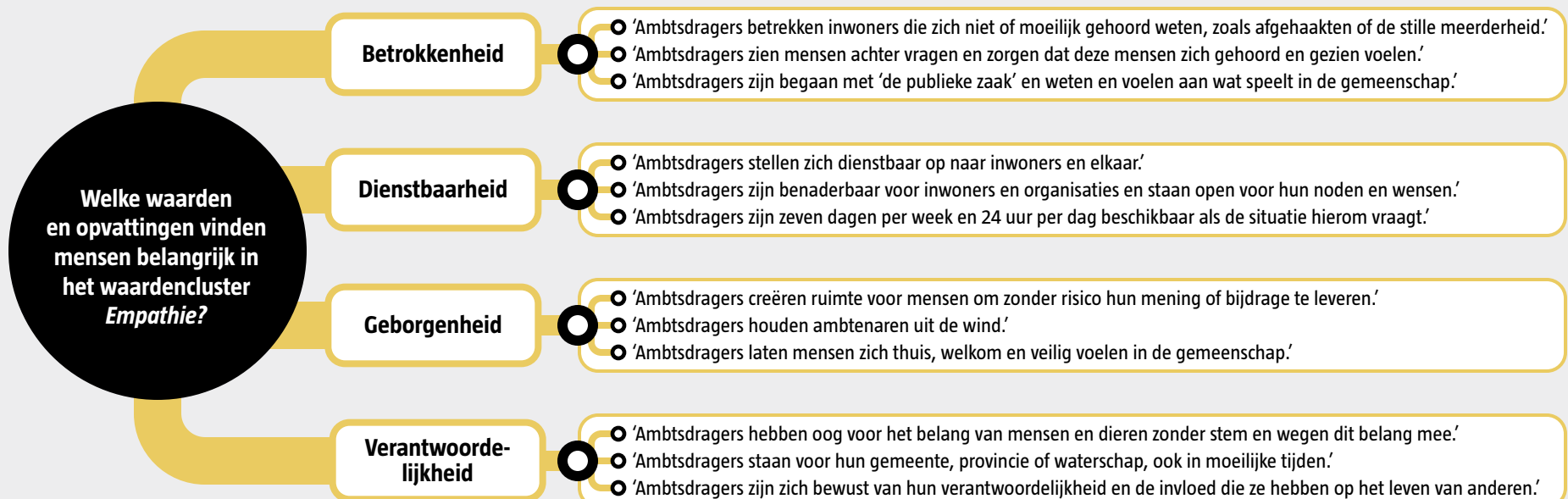
Anderen zien juist bescheidenheid als een belangrijke waarde, bijvoorbeeld in het licht van de constatering dat veel decentrale overheden worstelen met toenemende tekorten aan personeel, kennis, kunde en ervaring. Ook in dit waardencluster: eerbied, vertrouwen en zeggenschap. Deze laatste waarde vloeit bijvoorbeeld voort uit de analyse in het vorige hoofdstuk dat de meeste inwoners meer lokale zeggenschap wensen.



Empathie

De laatste van de drie sociale waardenclusters is Empathie. Tot dit cluster behoren de waarden die betrekking hebben op de wens om te zorgen voor wat kwetsbaar is. Het is de sfeer van het voorkomen en bestrijden van leed en onveilige situaties, en het oog houden voor de mens en zijn situatie. In dit cluster zijn voor ambtsdragers de waarden betrokkenheid, dienstbaarheid, verantwoordelijkheid en geborgenheid het belangrijkste. Mensen vinden bijvoorbeeld

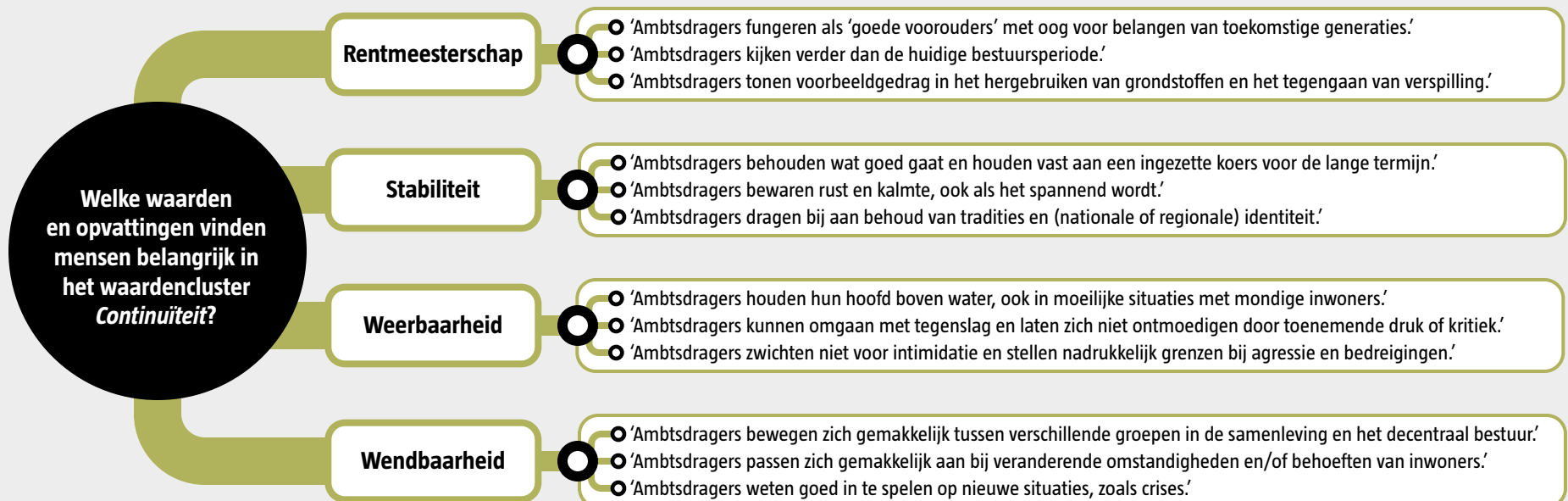
dat ambtsdragers oog moeten hebben voor inwoners die zich niet gehoord weten. Anderen vinden geborgenheid belangrijk gegeven de toenemende onzekerheid die inwoners ervaren. Ook verantwoordelijkheid wordt veel genoemd. Ambtsdragers moeten zich meer dan ooit bewust zijn van hun rol en verantwoordelijkheid in de democratische rechtsstaat en van hun invloed op het leven van anderen.



Continuïteit

Naast de waarden uit de zes morele waardenclusters spelen in het dagelijks leven ook vele, meer praktische waarden een rol. Het eerste praktische waardencluster is Continuïteit. Hierbij draait het om de primaire wens tot overleven, zoals het blijven bestaan van de eigen organisatie of het voortbestaan van onze planeet. In dit cluster past bijvoorbeeld de waarde rentmeesterschap. De opvatting dat ambtsdragers in reactie op klimaatverandering en ecologische degradatie dienen te fungeren als 'goede voorouders' met oog voor

belangen van toekomstige generaties vormt hiervan een illustratie. In dit cluster vallen ook de waarden stabiliteit en wendbaarheid. Stabiliteit gaat over behouden wat goed gaat, en vasthouden aan een ingezette koers, zoals voor de lange termijn. Wendbaarheid draait om het makkelijk aanpassen aan nieuwe omstandigheden en het goed inspelen op onverwachte situaties, zoals crises. Beiden zijn van belang in een volatiele wereld.



Kwaliteit

Het waardencluster Kwaliteit draait om de kwaliteit van producten, diensten en processen en hiervoor benodigde kwaliteit van mensen. We vinden hier bijvoorbeeld de waarde bekwaamheid. Mensen vinden deze waarde belangrijk door bijvoorbeeld de trends van groeiende complexiteit van het werk van ambtsdragers, of door de onderbenutting van mogelijkheden voor ondersteuning en professionalisering van ambtsdragers. Betrouwbaarheid is een andere waarde in dit cluster,

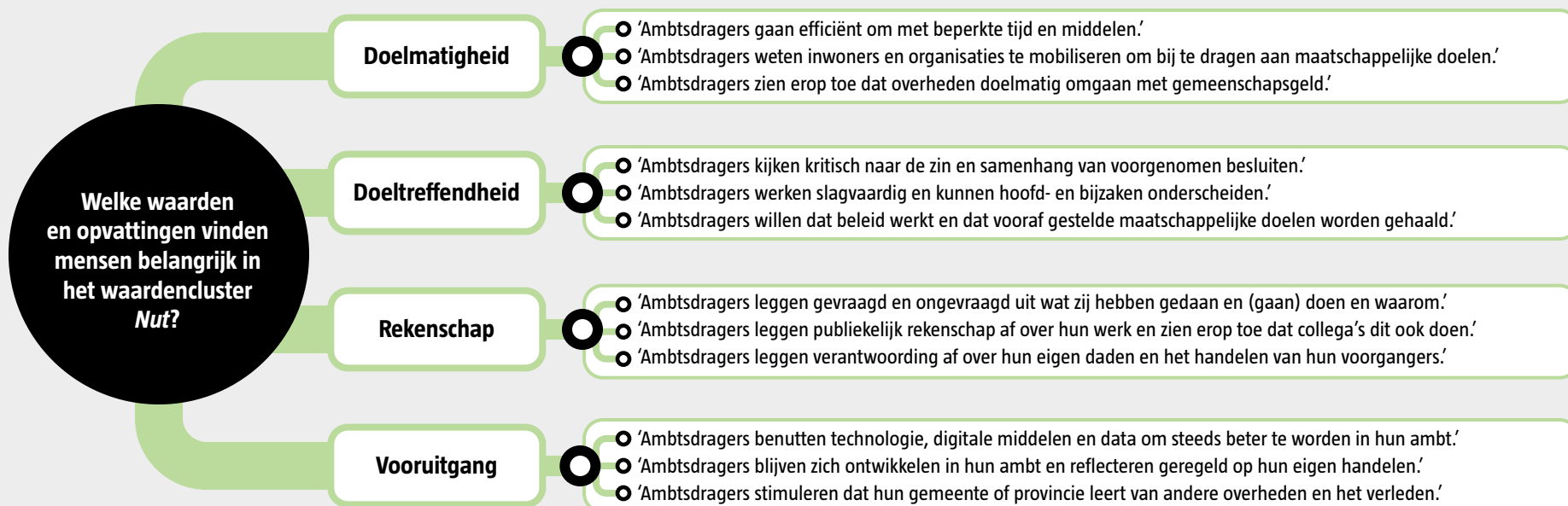
waarbij het bijvoorbeeld gaat om het nakomen van beloften en voorspelbaar handelen. Deze waarde kan helpen om de trend van afnemend vertrouwen in de politiek te keren. Een andere waarde die hierbij helpt is menselijke maat. Mensen vinden dat ambtsdragers dienen te bewaken dat vastgesteld beleid in dienst blijft staan van inwoners en aansluit bij hun leefwereld. Ook helderheid en inventiviteit zijn belangrijke waarden voor decentrale ambtsdragers in dit cluster.



Nut

Het negende en laatste waardencluster is het cluster Nut. Dit cluster heeft betrekking op waarden die samenhangen met de wens om nut te maximaliseren; een zo hoog mogelijke opbrengst, tegen een zo laag mogelijke kostprijs. Denk aan de wens om te verbeteren (vooruitgang), efficiënter te werken (doelmatigheid) of om zo effectief mogelijk te zijn (doeltreffendheid). Deze waarden winnen voor sommige mensen aan belang zoals door tekorten aan

personeel, kennis, kunde en ervaring of gegeven het feit dat ambtsdragers worstelen met hun werk/privé-balans. In dit cluster treffen we ook rekenschap als waarde aan. Mensen vinden het belangrijk dat, in een tijd van afnemend vertrouwen in de politiek, ambtsdragers verantwoording afleggen over hun eigen daden én over het handelen van hun voorgangers.



Prioriteiten en handelingsperspectieven

Dit hoofdstuk gaat over prioriteiten en handelingsperspectieven voor ambtsdragers. Welke waarden hebben de komende tien jaar prioriteit voor de verschillende ambtsdragers en hoe kunnen ze hier morgen al mee aan de slag? En hoe kan de rijksoverheid bijdragen aan waarden voor bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap?

In het vorige hoofdstuk hebben we ons een beeld gevormd welke waarden mensen vooral belangrijk vinden voor decentrale ambtsdragers in het algemeen gegeven de interne en externe trends. Deze in totaal negenendertig waarden hebben we geordend in negen waardenclusters. In dit hoofdstuk zoomen we verder in op de volgende specifieke ambtsdragers¹:

- Burgemeesters
- Gemeenteraadsleden
- Gemeentesecretarissen
- Griffiers
- Rekenkamerleden
- Statenleden
- Waterschapsbestuurders (dijkgraven, DB-leden en AB-leden)
- Wethouders

Per ambtsdrager beschrijven we

- welke vier waarden de komende jaren extra aandacht verdienen (prioriteiten)
- wat ambtsdragers zelf kunnen doen om die waarden te versterken (handelingsperspectieven voor individuele ambtsdragers) en
- wat hun beroeps- of belangenvereniging kan doen om hen hierin te faciliteren (handelingsperspectieven voor verenigingen).

We eindigen dit deel met handelingsperspectieven voor de rijksoverheid.

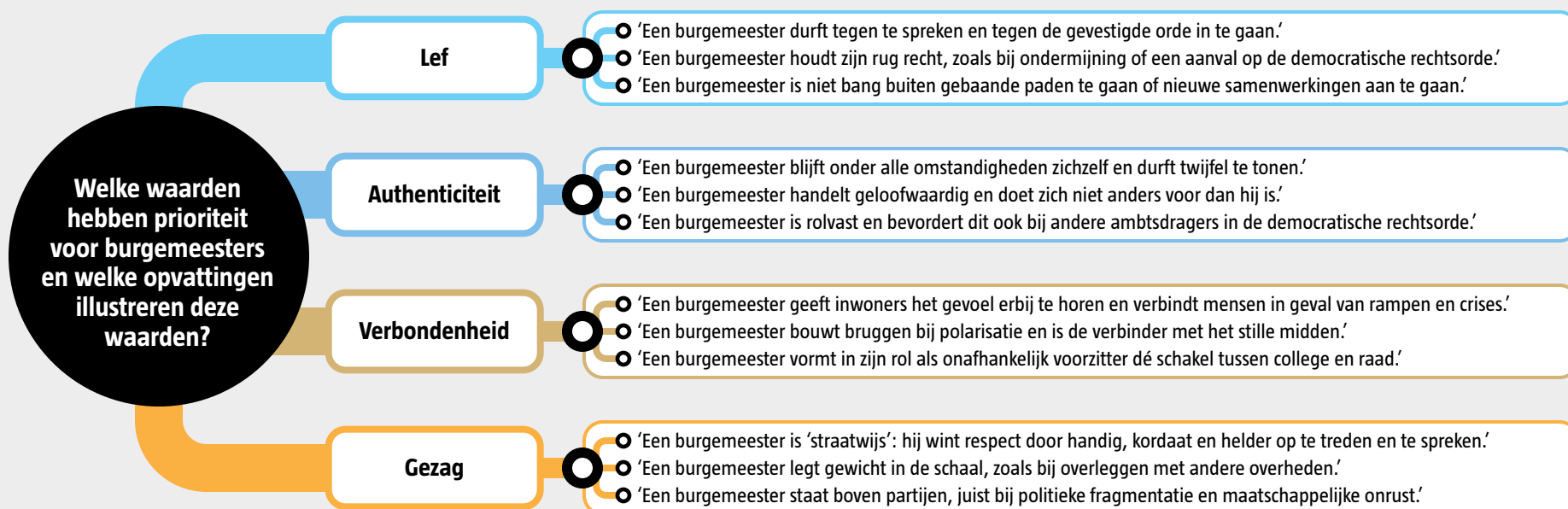
De prioriteiten per ambtsdrager bepaalden we in overleg met de betreffende beroeps- en belangenvereniging mede op basis van de uitkomsten van discussies en peilingen tijdens denksessies en de uitkomsten van online peilingen via LinkedIn. De handelingsperspectieven zijn gebaseerd op denksessies die we hebben gehouden met (voormalig) ambtsdragers, vertegenwoordigers van de beroeps- en belangenverenigingen en andere deskundigen.

1. We hebben alleen prioriteiten bepaald en handelingsperspectieven geformuleerd voor die groepen ambtsdragers van wie de beroeps- en belangenverenigingen mede-opdrachtgever van dit denktraject waren. Dit is de reden dat Commissarissen van de Koning, gedeputeerden en provinciesecretarissen en secretaris-directeuren van waterschappen ontbreken.

Burgemeesters

Prioriteiten burgemeesters

Welke waarden van bestuurlijk vakmanschap hebben prioriteit voor burgemeesters? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er in overleg met het Nederlands Genootschap van Burgemeesters vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor burgemeesters.



Handelingsperspectieven burgemeesters

Wat kunnen burgemeesters concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit?

Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen burgemeesters doen om bij te dragen aan deze waarden?
Lef	• Neem moeilijke besluiten die misschien niet direct populair zijn, maar wel noodzakelijk voor de lange termijn. • Onderzoek welk dossier van jou zich leent voor het tonen van lef en doordenk hiervoor een strategie. • Treed buiten de gebaande paden zoals door samen te werken met onverwachte partners of iets nieuws te proberen.
Authenticiteit	• Laat je zien in je gemeente en neem initiatief om mensen te spreken (door hen op te zoeken of te bellen in plaats van te mailen). • Onderzoek welke taken of portefeuilles van een college bij jouw persoon passen en bespreek dit in het college. • Praat met andere burgemeesters en mensen die je vertrouwt over hoe je je rol als burgemeester invult en of dit bij je past.
Verbondenheid	• Breng mensen die het met elkaar oneens zijn of elkaar ontlopen fysiek bijeen. • Stel je gelijkwaardig op richting de gemeentesecretaris en griffier en spreek waardering uit voor hun meningen. • Zoek inwoners die zich afkeren van de samenleving op en praat met hen.
Gezag	• Bemiddel neutraal bij conflicten in het college en kies geen partij. • Straal rust uit in stressvolle situaties en oefen dit geregeld. • Wees zichtbaar bij controles of handhaving van regels.

Handelingsperspectieven Nederlands Genootschap van Burgemeesters

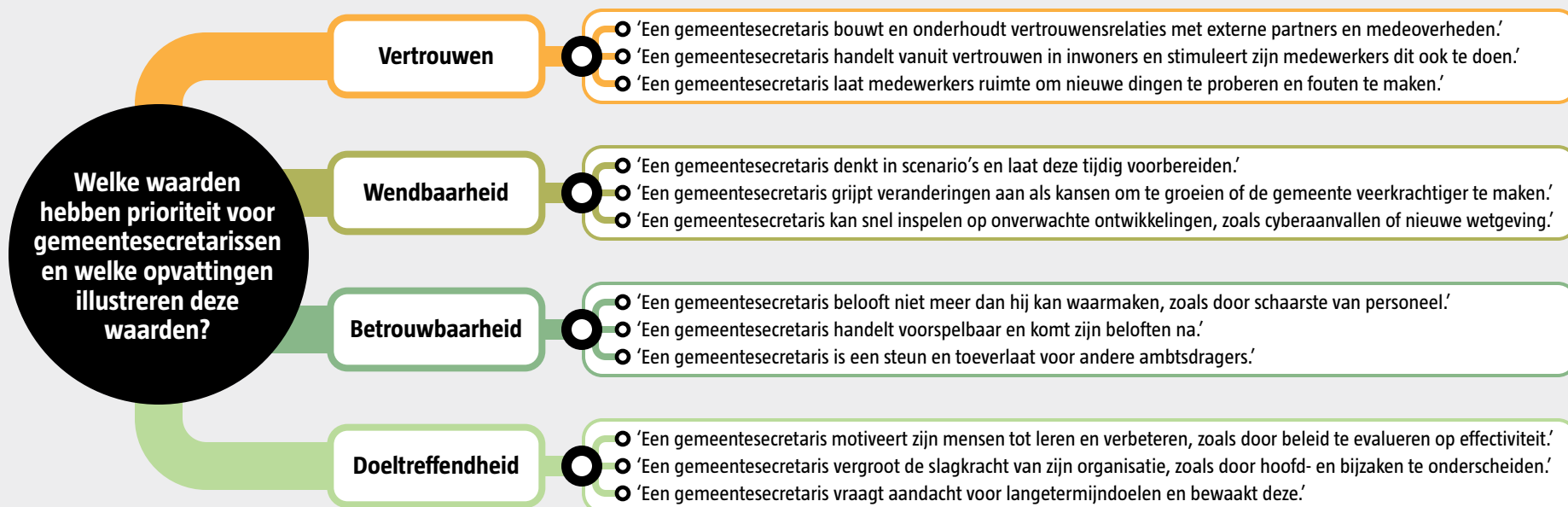
Wat kan het Nederlands Genootschap van Burgemeesters doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van burgemeesters? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kan het Nederlands Genootschap van Burgemeesters doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Lef	• Actualiseer bestaande handreikingen voor 'de lokale driehoek' mede op basis van deze publicatie. • Besteed in opleidingen meer aandacht aan de rol van de burgemeester als voorzitter van de gemeenteraad. • Bied meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, zoals met coaches of oud-burgemeesters als mentor. • Breng de historische ontwikkeling van het burgemeestersambt in kaart en integreer dit in communicatie en opleidingen. • Laat vertrouwenspersonen van verschillende ambtsdragers (niet tot personen herleidbare) rode draden uit casussen uitwisselen en samen lessen trekken voor beter decentraal bestuur. • Publiceer en vier successen van burgemeesters die zich hebben onderscheiden op de waarden met prioriteit. • Vraag andere verenigingen van ambtsdragers te reflecteren op je opleidingsaanbod en suggesties te doen hoe dit beter kan.
Authenticiteit	
Verbondenheid	
Gezag	

Gemeentesecretarissen

Prioriteiten gemeentesecretarissen

Welke waarden van ambtelijk vakmanschap hebben prioriteit van gemeentesecretarissen? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er in overleg met de Vereniging van Gemeentesecretarissen vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor gemeentesecretarissen.



Handelingsperspectieven gemeentesecretarissen

Wat kunnen gemeentesecretarissen concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit?
Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen gemeentesecretarissen doen om aan deze waarden bij te dragen?
Vertrouwen	• Erken fouten en neem verantwoordelijkheid voor misstanden of problemen van of bij de gemeente. • Geef medewerkers het vertrouwen dat ze buiten gebaande paden mogen treden en fouten mogen maken. • Investeer in kwaliteit van dienstverlening en klantcontact om bij te dragen aan meer vertrouwen van inwoners in de overheid.
Wendbaarheid	• Formeer verrassende teams met mensen met uiteenlopende kwaliteiten die elkaar scherp kunnen houden. • Reserveer geld voor spontane initiatieven en onverwachte ontwikkelingen. • Werk voor complexe problemen verschillende scenario's en/of beleidsopties uit.
Betrouwbaarheid	• Doe wat je zegt en zeg wat je doet. • Kom afspraken en toezeggingen na en stel reële deadlines zodat mensen weten dat ze op je kunnen rekenen. • Verdedig je ambtenaren in het college, en het college bij je ambtenaren.
Doeltreffendheid	• Voorkom ruis over opdrachten, zoals door heldere doelen en afspraken vast te (laten) leggen in compacte startnotities. • Zeg nee tegen bestuurlijke wensen, als mensen en/of middelen om dit effectief te doen ontbreken. • Zoek continu naar manieren om processen te verbeteren, zoals door gebruik van kunstmatige intelligentie.

Handelingsperspectieven Vereniging van Gemeentesecretarissen

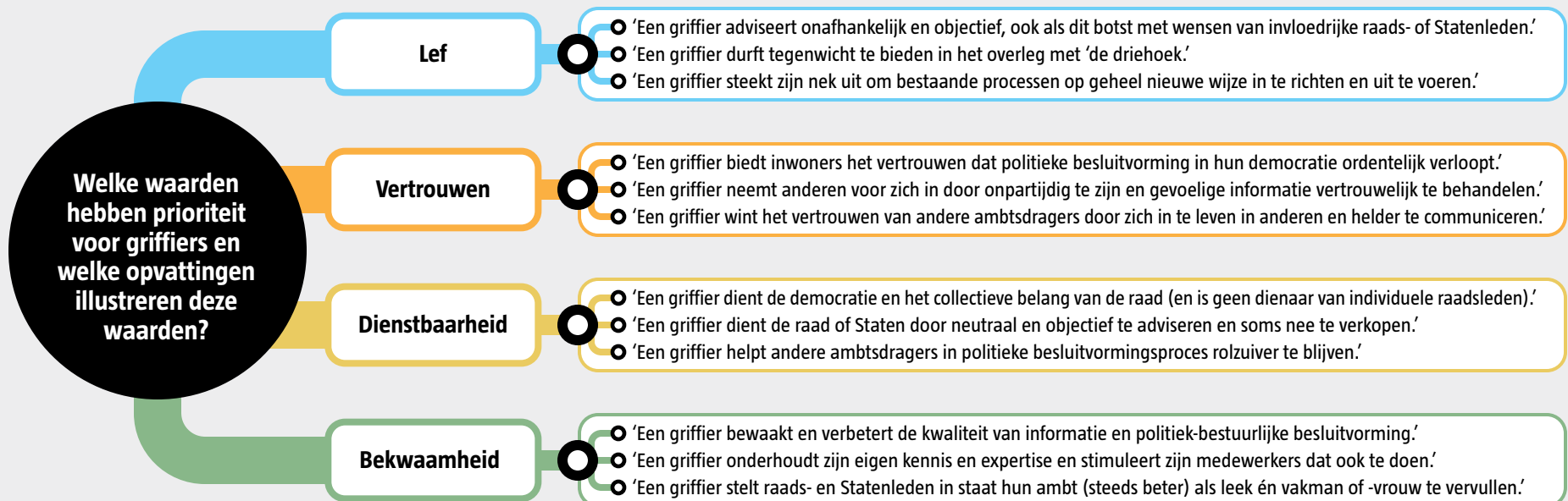
Wat kan de Vereniging van Gemeentesecretarissen doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van gemeentesecretarissen? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kan de Vereniging van Gemeentesecretarissen doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Vertrouwen	• Actualiseer bestaande handreikingen voor 'de lokale driehoek' mede op basis van deze publicatie. • Besteed in opleidingen aandacht aan het samenspel tussen ambtsdragers en de (waarden)conflicten die dit met zich mee kan brengen. • Bied meer mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, zoals met coaches of oud-gemeentesecretarissen als mentor. • Lobby voor structureel budget voor opleidingen van vergelijkbare omvang als de burgemeestersvereniging nu krijgt. • Organiseer scholing voor mensen die vanuit een andere sector of beroep gemeentesecretaris (willen) worden. • Pas de waardenkaarten uit dit boek toe in opleidingen, intervisie en tijdens praktijkdagen. • Richt samen met andere beroeps- en belangenverenigingen, VNG en het ministerie van BZK een proces in om beleid voor decentraal bestuur te verbeteren op basis van praktijkervaringen van ambtsdragers.
Wendbaarheid	
Betrouwbaarheid	
Doeltreffendheid	

Griffiers

Prioriteiten griffiers

Welke waarden van ambtelijk vakmanschap hebben prioriteit voor griffiers van gemeenten, provincies en waterschappen? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er in overleg met de Vereniging van Griffiers vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor griffiers.



Handelingsperspectieven griffiers

Wat kunnen griffiers concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit?

Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen griffiers doen om bij te dragen aan deze waarden?
Lef	• Communiceer open en eerlijk over eigen fouten en geef anderen feedback. • Durf af te wijken van regels en afspraken als dit noodzakelijk is voor het bereiken van een doel. • Leg goed uit aan de raad of Staten wat je wel en niet kunt doen en durf individuele raads- of Statenleden 'nee' te verkopen.
Vertrouwen	• Drink regelmatig koffie met je raads- of Statenleden en doe mee aan hun groepsactiviteiten. • Kom afspraken en toezeggingen na en stel reële deadlines zodat mensen weten dat ze op je kunnen rekenen. • Wees benaderbaar, sta boven partijen en blijf bij conflicten neutraal.
Dienstbaarheid	• Faciliteer inspraak en participatie van inwoners bij vergaderingen en communiceer hier duidelijk over. • Organiseer uitjes voor de volksvertegenwoordiging als geheel, zodat deze meer een eenheid wordt. • Werk samen met griffiers in de regio om het werk voor raadsleden rond gemeenschappelijke regelingen te verlichten.
Bekwaamheid	• Lobby samen met andere lokale en provinciale ambtsdragers voor voldoende capaciteit voor de griffie. • Maak ruimte in je agenda voor belangrijke (niet-urgente) zaken en begin hier je dag mee. • Start een intervisiegroep met collega-griffiers of andere ambtsdragers (uit de regio).

Handelingsperspectieven Vereniging van Griffiers

Wat kan de Vereniging van Griffiers doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van griffiers? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kan de Vereniging van Griffiers doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Lef	• Deel goede voorbeelden van vakmanschap onder leden van de vereniging, zoals via workshops en de nieuwsbrief. • Laat vertrouwenspersonen van verschillende ambtsdragers (niet tot personen herleidbare) rode draden uit casussen uitwisselen en samen lessen trekken voor beter decentraal bestuur. • Onderzoek welke opleidingen voor andere ambtsdragers mogelijk ook relevant zijn voor jouw leden. • Ontwikkel mentorschapsprogramma's waarbij ex- of ervaren griffiers hun expertise overdragen aan nieuwe griffiers. • Ontwikkel samen met andere verenigingen van ambtsdragers een handreiking voor een gezamenlijk inwerkprogramma voor verschillende ambtsdragers bij de start van een nieuwe bestuursperiode. • Vraag griffiers wat ze nodig hebben en actualiseer zo nodig op basis hiervan het opleidingsprogramma voor griffiers.
Vertrouwen	
Dienstbaarheid	
Bekwaamheid	

Raadsleden

Prioriteiten raadsleden

Welke waarden van bestuurlijk vakmanschap hebben prioriteit voor gemeenteraadsleden? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er in overleg met de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor raadsleden.



Handelingsperspectieven raadsleden

Wat kunnen raadsleden concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit?

Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen raadsleden doen om bij te dragen aan deze waarden?
Authenticiteit	• Behoud je eigen kleur en stijl in plaats van je te voegen naar de lokale politieke mores. • Deel persoonlijke motieven en drijfveren bij standpunten en beslissingen, zoals via sociale media of een stemverklaring. • Denk na over (consequenties van) wat je zegt, doe vervolgens wat je zegt, en heb het lef hierbij te blijven.
Verantwoordelijkheid	• Verdiep je in hoe lokale democratie werkt en bedoeld is, en wat jouw rol en verantwoordelijkheid hierin (wel en niet) is. • Wees je bewust van je verantwoordelijkheid en je voorbeeldfunctie, zoals op sociale media. • Werk mee aan een goede sfeer in je fractie en de raad, en vier samen successen.
Weerbaarheid	• Bewaak de balans tussen politiek, werk en privé en beheers werkdruk, zoals door griffie of rekenkamer in te schakelen en door te prioriteren. • Laat je trainen hoe je als raadslid grenzen stelt en kunt omgaan met ondermijning, intimidatie, agressie en geweld. • Vermijd (de schijn van) belangenverstrengeling en zoek advies bij morele dilemma's.
Bekwaamheid	• Baseer beslissingen op gedegen onderzoek, betrouwbare data en ervaringen van inwoners en vraag hierop door. • Organiseer binnen je raad budget voor opleiding en coaching van raadsleden (en bewaak dat de raad dit behoudt). • Verdiep je in (in)formele regels en verhoudingen binnen de raad en doorzie invloed van derden buiten de raad.

Handelingsperspectieven Nederlandse Vereniging voor Raadsleden

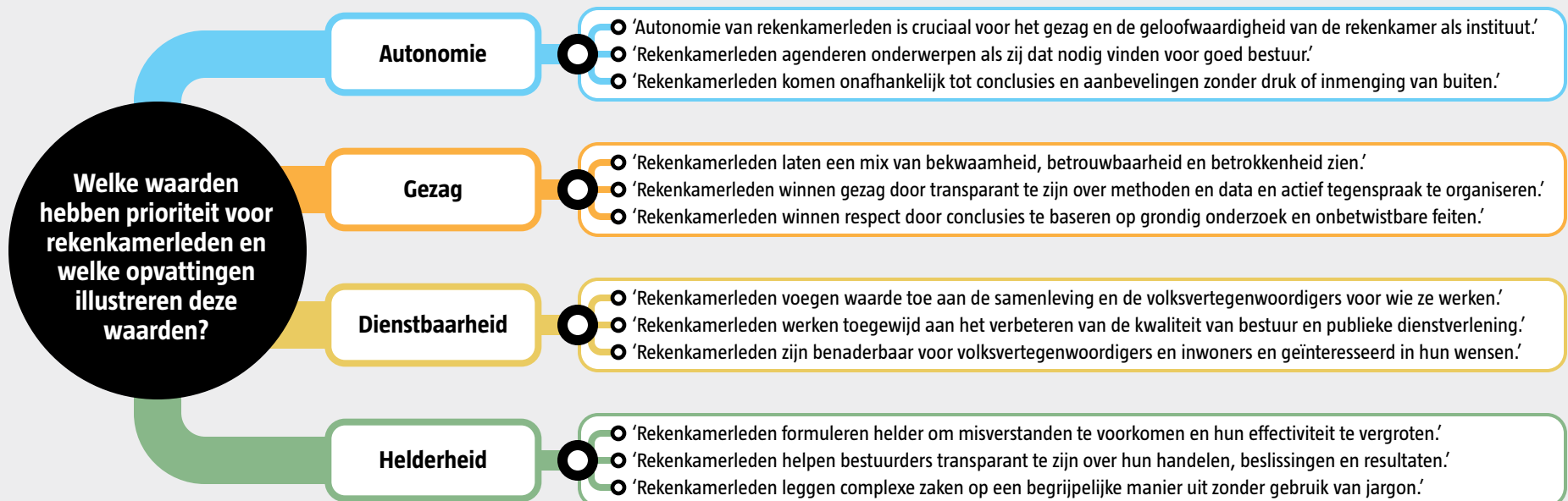
Wat kan de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van raadsleden? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kan de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Authenticiteit	• Besteed aandacht aan mentale kracht van raadsleden en hoe ze deze kunnen versterken. • Bied leden (meer) individuele ondersteuning, zoals door advies te geven aan leden die kampen met dilemma's. • Informeer leden welke hulp ze kunnen krijgen van de vereniging en anderen bij intimidatie, agressie of geweld. • Ontwikkel samen met andere beroeps- en belangenverenigingen een handreiking voor een gezamenlijk inwerkprogramma voor verschillende ambtsdragers bij de start van een nieuwe bestuursperiode. • Stimuleer dat opleiders diploma's of certificaten geven aan raadsleden die met goed gevolg een training afronden. • Vraag andere verenigingen van ambtsdragers te reflecteren op je opleidingsaanbod en suggesties te doen hoe dit beter kan. • Werk meer samen met andere verenigingen van decentrale ambtsdragers zoals rond onderzoek, opleiding en lobby.
Verantwoordelijkheid	
Weerbaarheid	
Bekwaamheid	

Rekenkamerleden

Prioriteiten rekenkamerleden

Welke waarden van vakmanschap hebben prioriteit voor rekenkamerleden van gemeenten, provincies en waterschappen? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er in overleg met de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor rekenkamerleden.



Handelingsperspectieven rekenkamerleden

Wat kunnen rekenkamerleden concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit?
Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen rekenkamerleden doen om bij te dragen aan deze waarden?
Autonomie	• Dring aan op voldoende onderzoeksbudget in lijn met landelijke normen of overheden van vergelijkbare omvang. • Maak de rekenkamer bekend bij raads- en Statenleden en licht toe waarom onafhankelijkheid belangrijk is. • Spreek mensen die (on)bewust bestuurlijke of politieke druk uitoefenen op de rekenkamer persoonlijk aan.
Gezag	• Besteed aandacht aan je persoonlijke presentatie en de vormgeving van producten. • Laat je werk bij twijfel extern toetsen, zoals door leden van een andere rekenkamer. • Laat kwaliteit boven tijd en geld gaan bij dilemma's tijdens het uitvoeren van een onderzoek.
Dienstbaarheid	• Baseer keuzes voor onderzoeken op wat volksvertegenwoordigers nodig hebben in plaats van wat ze willen. • Help ambtenaren aanbevelingen op te volgen door rapportages mondeling toe te lichten en expertise aan te bieden. • Vat je taak breed op, zoals door soms onderzoek vooraf te doen of een raad of Staten ongevraagd te adviseren.
Helderheid	• Gebruik informatievisualisaties, tabellen en grafieken om data en bevindingen inzichtelijk te maken. • Licht je bevindingen, conclusies en aanbevelingen zelf (mondeling) toe aan de raad. • Maak expliciet welke criteria je hanteert om thema's voor nieuwe onderzoeken te bepalen.

Handelingsperspectieven Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies

Wat kan de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van rekenkamerleden? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

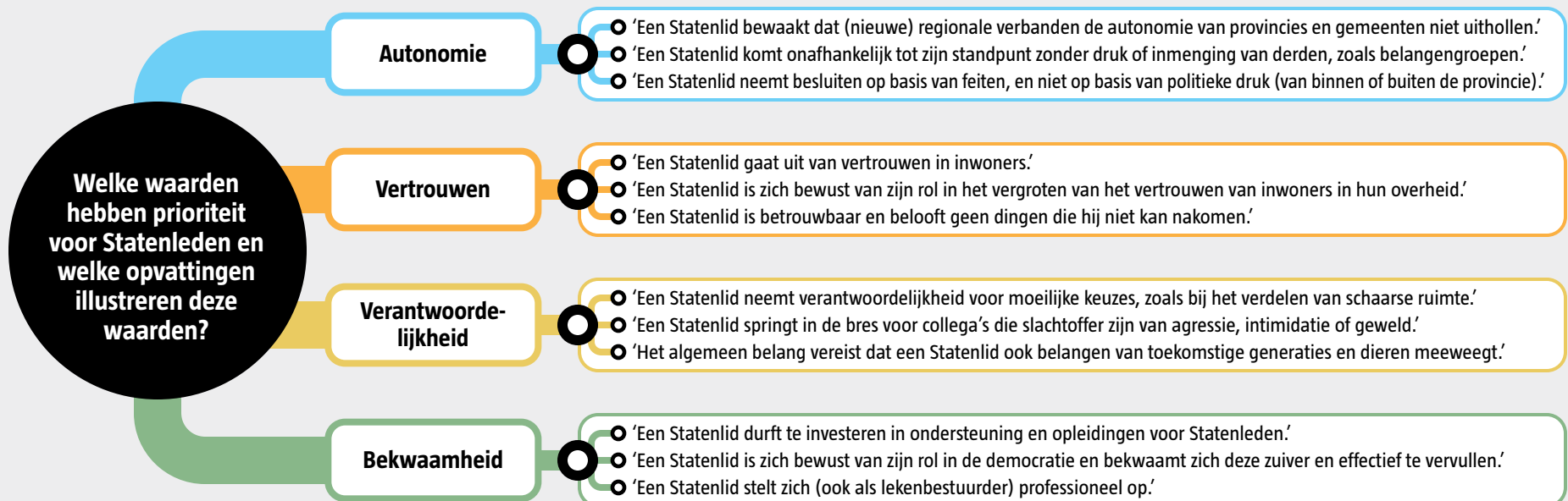
Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kan de Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Autonomie	• Besteed in opleidingen aandacht aan het samenspel tussen ambtsdragers en (waarden)conflicten die hierbij kunnen spelen. • Lobby voor meer structureel onderzoeksbudget voor decentrale rekenkamers. • Onderzoek welke opleidingen voor andere ambtsdragers mogelijk ook relevant zijn voor jouw leden. • Ontwikkel een curriculum voor vakmanschapsontwikkeling van je leden, eventueel met certificering. • Stimuleer aandacht voor politiek-bestuurlijke sensitiviteit en helder rapporteren in trainingen van rekenkamerleden. • Verken samenwerkingen met universiteiten, onderzoeksinstituten en andere gezaghebbende organisaties om expertise en autoriteit van decentrale rekenkamers te versterken. • Vraag andere verenigingen van ambtsdragers te reflecteren op je opleidingsaanbod en suggesties te doen hoe dit beter kan.
Gezag	
Dienstbaarheid	
Helderheid	

Statenleden

Prioriteiten Statenleden

Welke waarden van vakmanschap hebben prioriteit voor Statenleden? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor Statenleden.

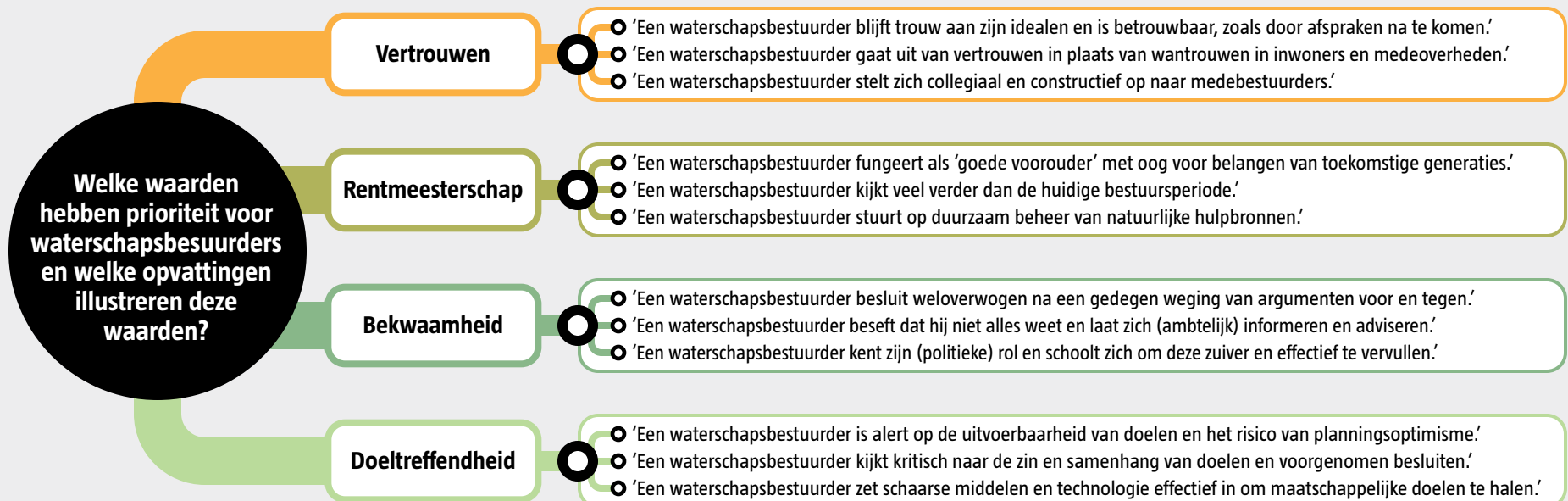
In samenspraak met de beroepsvereniging Statenlidnu is ervoor gekozen om in deze publicatie geen handelingsperspectieven op te nemen voor Statenleden en voor de vereniging Statenlidnu.



Waterschapsbestuurders

Prioriteiten waterschapsbestuurders

Welke waarden van vakmanschap hebben prioriteit voor dijkgraven, DB-leden en AB-leden van waterschappen? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor waterschapsbestuurders.



Handelingsperspectieven waterschapsbestuurders

Wat kunnen waterschapsbestuurders (dijkgraven, DB-leden en AB-leden) concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit? Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen waterschapsbestuurders doen om bij te dragen aan deze waarden?
Vertrouwen	• Kom afspraken en toezeggingen na en stel reële deadlines zodat mensen weten dat ze op je kunnen rekenen. • Neem tijd om collega-bestuurders (persoonlijk) te leren kennen en ontmoet elkaar vaker informeel. • Werk actief aan sterke, betrouwbare relaties met ambtsdragers bij medeoverheden in het werkgebied van het waterschap.
Rentmeesterschap	• Betrek jongeren bij beleid en besluitvorming en plaats een symbolische toekomststoel in vergaderruimten. • Ontwikkel en implementeer een langetermijnvisie die toekomstige generaties ten goede komt. • Rapporteer over de (langetermijn)gevolgen van beleid voor mens, maatschappij en milieu.
Bekwaamheid	• Analyseer het krachtenveld van jouw dossiers: wie zijn belanghebbenden, wat is hun belang, wie beïnvloedt wie en wat betekent dit voor jou? • Praat met collega's en mensen die je vertrouwt over hoe je je rol als waterschapsbestuurder invult en of dit bij je past. • Vergroot je kennis en inzicht door te luisteren en vragen te stellen, zoals aan ervaren collega's en experts.
Doeltreffendheid	• Bedenk welke medeoverheden en andere belanghebbenden kunnen bijdragen aan doelen en vraag hen mee te werken. • Neem geen genoegen met vage beleidsdoelen van ambtenaren of bestuurders: concreter is beter. • Richt je op prioriteiten, verlies je niet in details en bewaak de balans tussen politiek, werk en privé.

Handelingsperspectieven verenigingen en kringen van waterschapsbestuurders

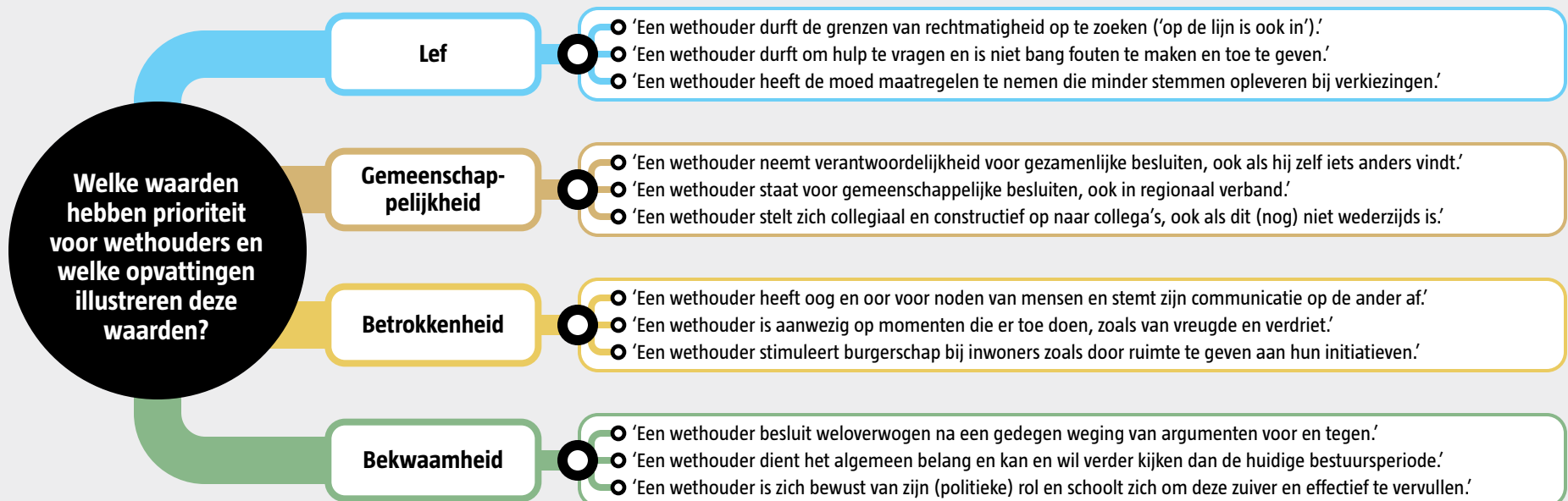
Wat kunnen de Vereniging Waterschapsbestuurders (VWB), de Vereniging Belangenbehartiging Dagelijks Bestuurders van Waterschappen (VBDW) en de Kring Voorzitters van Waterschappen (KVV) doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van waterschapsbestuurders? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen verenigingen en kringen van waterschapsbestuurders doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Vertrouwen	• Besteed in opleidingen, intervisie en/of tijdens praktijkdagen aandacht aan de waarden met prioriteit. • Ondersteun leden bij persoonlijke ontwikkeling, zoals via coaches of oud-waterschapsbestuurders als mentor. • Ontwikkel een curriculum voor vakmanschapsontwikkeling van je leden, eventueel met een vorm van certificering. • Ontwikkel samen met andere beroeps- en belangenverenigingen een handreiking voor een gezamenlijk inwerkprogramma voor verschillende ambtsdragers bij de start van een nieuwe bestuursperiode. • Professionaliseer de verenigingen stapsgewijs en breid het aantal leden uit door waterschappen collectief lid te maken. • Vraag andere verenigingen van ambtsdragers te reflecteren op je opleidingsaanbod en suggesties te doen hoe dit beter kan. • Werk meer samen met andere verenigingen van decentrale ambtsdragers, zoals rond onderzoek, opleiding en lobby.
Rentmeesterschap	
Bekwaamheid	
Doeltreffendheid	

Wethouders

Prioriteiten wethouders

Welke waarden van vakmanschap hebben prioriteit voor wethouders? Van de negenendertig waarden op de overzichtskaart selecteerden we er in overleg met de Wethoudersvereniging vier. Hieronder illustreren we deze vier waarden aan de hand van enkele opvattingen. De keuze voor deze vier prioriteiten wil niet zeggen dat de andere vijfendertig waarden niet belangrijk zijn voor wethouders.



Handelingsperspectieven wethouders

Wat kunnen wethouders concreet doen om bij te dragen aan de vier waarden met prioriteit?

Tijdens denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kunnen wethouders doen om bij te dragen aan deze waarden?
Lef	• Deins niet terug voor moeilijke beslissingen, ook als deze op weerstand stuiten of stemmen kunnen kosten bij verkiezingen. • Spreek je collega's in het college aan op de kwaliteit van hun werk. • Wees open over je onzekerheden en durf om hulp te vragen, zoals aan de gemeentesecretaris.
Gemeenschappelijkheid	• Organiseer en doe mee met sociale activiteiten van het college. • Toets geregeld of collega-wethouders en andere spelers in de regio nog steeds gemeenschappelijkheid ervaren. • Toon als college eenheid op moeilijke dossiers, zoals door met het hele college naar een inspraakavond te gaan.
Betrokkenheid	• Ga geregeld na of je niet té betrokken bent geraakt bij iets, vraag vertrouwelingen je een spiegel voor te houden. • Toon dat je begaan bent met ambtenaren die zich voor jou en de gemeente inzetten. • Waak voor de reflex dat de gemeente 'aan zet' is en geef ruimte aan en verbind ook initiatieven vanuit de samenleving.
Bekwaamheid	• Baseer besluiten op gedegen onderzoek, betrouwbare data en ervaringen van inwoners en vraag hierop door. • Praat met de burgemeester en mensen die je vertrouwt over hoe je je rol als wethouder invult en of dit bij je past. • Volg trainingen over je rol en vaardigheden als wethouder en vertrouw voor de inhoud op de expertise van ambtenaren.

Handelingsperspectieven Wethoudersvereniging

Wat kan de Wethoudersvereniging doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van wethouders? In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan. Deze suggesties gelden niet alleen voor de vier waarden met prioriteit, maar ook voor andere waarden op de overzichtskaart.

Welke waarden hebben prioriteit?	Wat kan de Wethoudersvereniging doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
Lef	• Besteed in opleidingen aandacht aan het samenspel tussen ambtsdragers en (waarden)conflicten die hierbij kunnen spelen. • Onderzoek verschillende opties ('wortel en stok') om wethouders ertoe te bewegen zich te bekwamen in hun vak. • Ontwikkel samen met andere verenigingen van ambtsdragers een handreiking voor een gezamenlijk inwerkprogramma voor verschillende ambtsdragers bij de start van een nieuwe bestuursperiode. • Organiseer (eerste) hulp voor wethouders bij collegecrises, zoals een hulpkaart met do's en don'ts en een 'noodnummer'. • Organiseer conferenties gericht op professionalisering van wethouders (zoals de 'Lochemconferenties' van burgemeesters). • Verken de voor- en nadelen van een gezamenlijke pool van mentoren en adviseurs van de verschillende beroeps- en belangenverenigingen. • Vraag andere verenigingen van ambtsdragers te reflecteren op je opleidingsaanbod en suggesties te doen hoe dit beter kan.
Gemeenschappelijkheid	
Betrokkenheid	
Bekwaamheid	

Rijksoverheid

We hebben hiervoor gezien dat individuele ambtsdragers en hun beroeps- en belangenverenigingen volop mogelijkheden hebben om hun waarden van bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap te gaan versterken de komende jaren. Parallel hieraan kan ook de rijksoverheid bijdragen. Dat geldt vooral voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) als stelselverantwoordelijke voor de inrichting van het decentraal bestuur. Verder speelt het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat een rol ten aanzien van de bestuurlijke organisatie van de waterschappen in Nederland.

Het Rijk draagt anno 2024 al bij aan het versterken van het decentraal bestuur en het ondersteunen van ambtsdragers. Dit thema had nadrukkelijk de aandacht van het kabinet-Rutte IV. De belangrijkste brieven van de Minister van BZK aan de Tweede Kamer waarin deze inzet van het Rijk wordt toegelicht zijn:

- Kamerbrief Actieagenda sterk bestuur van 20 januari 2023 en
- Kamerbrief Versterking decentrale volksvertegenwoordigingen en besturen van 4 september 2023.

De inhoud van deze brieven hebben we gebruikt bij de analyse van de trends.

Op verzoek van het ministerie van BZK hebben we in denksessies ook nagedacht wat het Rijk anders of aanvullend op deze huidige inzet zou kunnen doen. We hebben dit gedaan aan de hand van twee vragen:

- Wat kan de rijksoverheid in de periode 2024-2028 doen om bij te dragen aan waarden van toekomstig vakmanschap van decentrale ambtsdragers?
- Wat zijn relevante beleidsvragen voor het Rijk over de inrichting van het decentraal bestuur?

De antwoorden op deze vragen staan op de volgende pagina's. Voor de laatste vraag hebben we ons vooral gericht op beleidsvragen die nog niet (expliciet) op de huidige beleidsagenda van het Rijk staan.

Handelingsperspectieven rijksoverheid

Wat kan de rijksoverheid doen om bij te dragen aan waarden van vakmanschap van ambtsdragers?
In denksessies haalden we suggesties op waarvan de belangrijkste in onderstaande tabel staan.

Wat kan de rijksoverheid in de periode 2024-2028 doen om bij te dragen aan waarden van toekomstig vakmanschap van decentrale ambtsdragers?

Investeer meer in ondersteuning van ambtsdragers

- Geef naast de Tweede Kamer ook decentrale volksvertegenwoordigingen meer ondersteuning voor wetgeving, analyse en onderzoek.
- Investeer in werkdrukvermindering en versterking van de mentale kracht van decentrale ambtsdragers.
- Stel normbedragen vast voor budgetten van decentrale rekenkamers en maak hier extra geld voor vrij.
- Financier verenigingen van ambtsdragers structureel, zodat zij duurzaam vakmanschap kunnen ontwikkelen.

Formuleer kwaliteitsnormen voor ambtsdragers en verbeter hun (rechts)positie en carrièrekansen

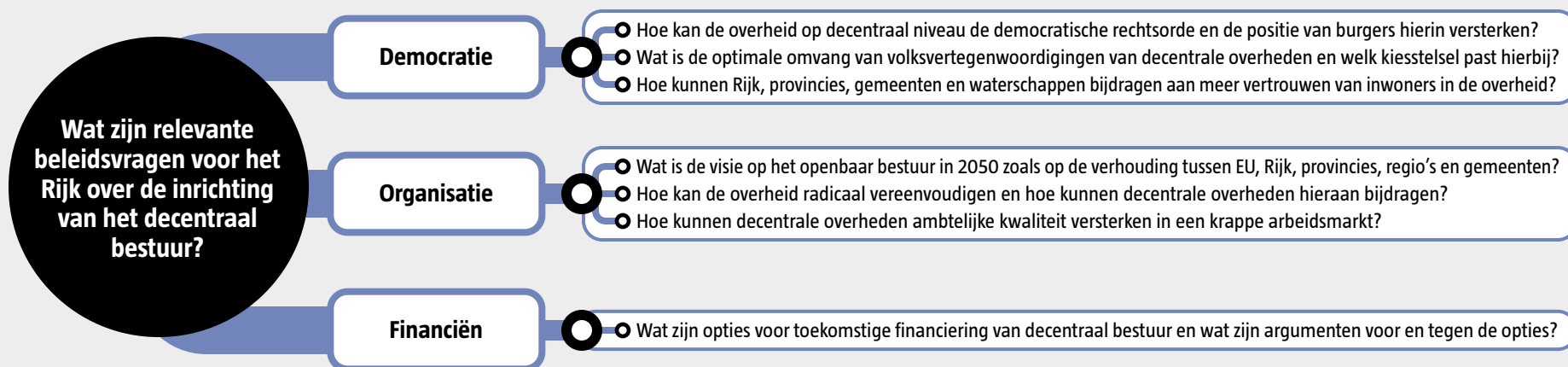
- Expliciteer kwaliteitsnormen voor ambtsdragers in het decentraal bestuur.
- Beloon ambtenaren van decentrale overheden op gelijk niveau als rijksambtenaren.
- Regel via rechtspositieregelingen dat elke decentrale ambtsdrager beschikt over een substantieel opleidingsbudget.
- Versterk en veranker de positie van griffiers conform het advies 'Eigenstandig en (on)afhankelijk' uit 2023.
- Moderniseer verlof- en vervangingsregelingen van ambtsdragers, ook voor volksvertegenwoordigers.
- Vergroot de mobiliteit en carrièrekansen van de gemeente- en provinciesecretarissen en secretarisdirecteuren van waterschappen.
- Stimuleer uitwisseling van ambtenaren op alle overheidsniveaus, zoals via detacheringen.

Schoon het decentraal bestuur op door congruente regio's, betere taaktoedeling en minder verantwoording

- Vorm -in samenspraak met gemeenten en provincies- gelijkvormige regio's met minder regionale samenwerkingen per gemeente.
- Snoei in de verantwoordingslast van gemeenten, provincies en waterschappen.
- Toets nieuwe én bestaande taaktoedelingen aan gemeenten en provincies aan het 'beleidskader decentraal bestuur' en gebruik de uitkomst om taken en budgetten beter toe te delen.

Beleidsvragen rijksoverheid

In het Hoofdlijnenakkoord 2024 - 2028 van PVV, VVD, NSC en BBB staat dat 'er een agenda nodig is voor goed bestuur en een sterke rechtstaat'. Onderstaande vragen mogen op deze agenda niet ontbreken, volgens de experts die meedachten in dit denktraject. De vragen zijn aanvullend op de inzet van het kabinet-Rutte IV om het decentraal bestuur te versterken.



Tot besluit

Gebruikswijzer

Hieronder staat een niet-uitputtende lijst hoe individuele ambtsdragers, hun beroeps- en belangenverenigingen en rijksambtenaren en -bestuurders dit boek en losse kaarten uit dit boek² kunnen gebruiken.

Ambtsdragers kunnen het boek en losse kaarten onder meer gebruiken om:

- te reflecteren op hun eigen rol en functioneren;
- te reflecteren op de rol en het functioneren van andere ambtsdragers;
- zich te oriënteren op het ambt;
- standpunten te onderzoeken en bepalen in discussies over hun ambt;
- standpunten te onderzoeken en bepalen in discussies over andere zaken;
- met collega-ambtsdragers het gesprek te voeren over onderlinge samenwerking en leidende waarden van het bestuur en
- profielschetsen op te stellen.

Beroeps- en belangenverenigingen kunnen het boek en losse kaarten gebruiken om:

- leden te voorzien van concrete handvatten voor hun werkzaamheden;
- discussies over vakmanschap te voeren;
- de aantrekkelijkheid van ambten beter te articuleren;
- een verenigingsstrategie op te stellen of te actualiseren;
- bestaande of nieuwe initiatieven voor het verbeteren van vakmanschap, leiderschap, ambtelijk-bestuurlijke samenwerking en/of de bestuurscultuur te voeren;
- opleidingen voor ambtsdragers te starten of te actualiseren;
- een (gezamenlijke) lobbyagenda op te stellen of te actualiseren en
- profielschetsen op te stellen.

2. De visualisaties uit deze publicatie zijn via de website www.argumentenfabriek.nl/decentraalbestuur ook te downloaden als losse kaarten (met en zonder zogenaamde 'reflectievragen').

Rijksambtenaren en -bestuurders kunnen het boek en losse kaarten gebruiken om:

- te reflecteren op de eigen rol als stelselverantwoordelijke voor het decentraal bestuur;
- te reflecteren op de rol en het functioneren van ambtsdragers in het decentraal bestuur;
- te reflecteren op het huidige beleid voor (de inrichting van) het decentraal bestuur;
- standpunten te onderzoeken en bepalen in discussies over ambtsdragers in het decentraal bestuur;
- standpunten te onderzoeken en bepalen in discussies over andere zaken in (de inrichting van) het decentraal bestuur;
- met belanghebbenden het gesprek te voeren over onderlinge samenwerking en leidende waarden van het decentraal bestuur;
- kaders of suggesties mee te geven voor opleidingen gericht op vakmanschapsontwikkeling en
- bestaand beleid te stoppen en/of nieuw beleid te maken voor (de inrichting van) het decentraal bestuur.

Lijst van meedenkers

Kernteam

Lies van Aelst - *Nederlandse Vereniging van Rekenkamers en Rekenkamercommissies*

Henk Bouwmans - *Nederlandse Vereniging voor Raadsleden*

Gerard Bruijniks - *Wethoudersvereniging*

Rienk Janssens - *VNG*

Yvon van Loon - *Statenlidnu*

Judith van der Meij - *A&O fonds Gemeenten*

Michael Mekel - *Raad voor het Openbaar Bestuur*

Hester den Oudsten - *Vereniging van Griffiers*

Esther Sommers - *Vereniging van Gemeentesecretarissen*

Frank Speel - *VNG*

Ralph Wesseling - *Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat*

Hilde Westera - *Nederlands Genootschap van Burgemeesters*

Paul Winters - *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*

Experts

Richard Andringa	Henk Gossink	Annemiek Meinen	Geert van Soest
Eric Arnts	Esther Groenenberg	Diederik van der Molen	Marit Stam
Hendrie van Assem	David Gutteling	Jort Molenaar	Boudewijn Steur
Anny Attema	Hetty Hafkamp	Astrid Nienhuis	Ricus Tiekstra
Marvin Biljoen	Gerrit Hagelstein	Ruud Niewold	Hanneke Timmerman
Harmen Binnema	Herman Havekes	Cynthia Pallandt	Herman Tjeenk Willink
Yvonne den Boer	Bram van Hemmen	Rob Paulussen	Willemien Treurniet
Erik Boog	Leonie Heres	Noah Post	Margriet Veeger
Barbara Bos	Johan Hessing	Suzanne Potjer	Hella van de Velde
Remco Bosma	Rob van den Hoek	Winnie Prins	Onno van Veldhuizen
Marielle Broekman-van der Pers	Cedric Horssen	Cynthia van Putten	Laurens Vellekoop
Alinda van Bruggen	Dimitri Horsthuis-Tangelder	Jos Rath	Marion Verbeek
Karen Coesmans	Kees Jan de Vet	Gerard Rep	Titus Visser
Leontien Compier	Jorrit Jongbloed	Robert Reus	Wouter Vogelsang
Joop Crucq	Agnes Jongman	Corry van Rhee	Liesbeth Vos
Sjoukje Deelstra	Milène Junius	Lia de Ridder	Ralph de Vries
Rik Dekker	Gert-Jan Kats	Guido Rijnja	Marianne de Widt
Steven Dijk	Alex Kerver	Elbert Roest	Geeske Wildeman
Ronald Dijksterhuis	Nicole Koks	Kees van Rooijen	May Yalcin
Didi Dorrestijn-Taal	Iroy Konings	Sandra Ruta	Dorien Zandvliet
Peter van Enk	Remco van der Laan	Erwin Rutten	Floor Ziegler
Rien Fraanje	Gerald van Leiden	Carola Schoor	Alda van Zijl-Hoek
Simon Franssen	Etienne Lemmens	Roel Sluiter	Elise de Zwart
Jan Glastra van Loon	Toon Mans	Melvin Smid	
Jeroen van Gool	Yvon van Mastrigt	Thom Snaphaan	

De experts dachten op eigen titel mee via één of meer denksessies of een interview. Zij waren het niet altijd met elkaar eens, en deelname aan een denksessie of interview betekent niet dat de persoon in kwestie de volledige inhoud van deze publicatie onderschrijft. De Argumentenfabriek is verantwoordelijk voor de hier genoteerde weergave van hun inzichten.

Geraadpleegde literatuur

Commissie Toekomstgericht lokaal bestuur (2016), Op weg naar meervoudige democratie.

De Argumentenfabriek (2020), Waarden van het Nederlands burgemeestersambt.

Denktank Nederland 2040 (2023), Nederland 2040: een toekomstbeeld - Een verhaal voor Nederland in 2040.

Frequin, M. (2021), Kompas voor publiek leiderschap - visie op wenselijke leiderschapsrichtingen.

Haidt, J. (2012), The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion.

Heres, L. (2023), Collectief moreel vakmanschap. Over de integriteit van het lokaal bestuur.

Jansen, G. en Denters, B. (eds) (2019), Democratie dichterbij - Lokaal Kiezersonderzoek 2018.

Jansen, G., Denters, B., & van Zuydam, S. (2021), Basismonitor Politieke Ambtsdragers 2020: Volksvertegenwoordigers en bestuurders in provincies en waterschappen over hun ambt.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009), Nederlandse code voor goed openbaar bestuur - Beginselen van deugdelijk overheidsbestuur.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022), Bouwstenen voor het bevorderen van een integer decentraal bestuur.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022), Kamerbrief Hoofdpijnen versterking overheid, Kamerstuk 35 925 VII, nr. 129.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022), Kamerbrief Een toekomstbestendig burgemeestersambt, Kamerstuk 35925-VII nr. 164.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2022), Kamerbrief Actieagenda sterk bestuur, Kamerstuk 33047, nr. 25.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2023), Kamerbrief Versterking decentrale volksvertegenwoordigingen en besturen, Kamerstuk 36200 VII, nr. 178.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2023), Kamerbrief Reactie op het ROB-signalement 'Gezag herwinnen: over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur', Kamerstuk 33047 nr. 26.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2023), Staat van het Bestuur, Kamerstuk 36200-VII, nr. 156.

Nederlands Genootschap van Burgemeesters en VNG (2021), Gezamenlijke reactie op rapport 'Teveel van het goede? De staat van het burgemeestersambt anno 2020'.

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2020), Het nieuwste waterschap.

Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (2018), De bestuurlijke rol van de raad.

Raad voor de leefomgeving en infrastructuur, Raad voor het Openbaar Bestuur, Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (2023), Elke regio telt! Een nieuwe aanpak van verschillen tussen regio's.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2016), Briefadvies Niet alleen een ambt, ook een ambacht.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2022), Gezag herwinnen. Over de gezagswaardigheid van het openbaar bestuur.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2022), Wegingskader goed openbaar bestuur.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2023), 10 aandachtspunten voor verkiezingsprogramma's.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2024), Toelichting op het Wegingskader goed openbaar bestuur.

Rokeach, M. (1979), Understanding human values: individual and societal.

Van der Meer, T. en Van der Kolk, H. (eds) (2017), Democratie dichterbij: Lokaal Kiezersonderzoek 2016.

Verbrugge, A. (2023), De gezagscrisis – Filosofisch essay over een wankel orde.

Vet, K. & Steen, M. & Schram, J. (2021). Toekomst van het waterschap, waterschap van de toekomst.

VNG (2020), Uitvoeringskracht van gemeenten Hoe sterk zijn onze schouders?

Vollaard, H. en Binnema, H. (2023), Waterschappen - Democratie in een onbekend bestuur.

Vollaard, H. en Jansen, G. (eds) (2023), Democratie in de gemeente: Lokaal Kiezersonderzoek 2022.

Meer weten over De Argumentenfabriek?

Kijk op www.argumentenfabriek.nl
@fabriekstweet of bel 020-4124001

