

Sliedrecht Bouwt aan de Toekomst

Van Bureaucratie naar levende Gemeenschap

Een praktische transitie met de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model

Auteur Gert Jongeneel (Slydregt.NU)

Mei 2026

Inhoud

Sliedrecht Bouwt aan de Toekomst.....	1
Voorwoord.....	3
Deel I – Diagnose: Waar staan we nu?	6
Hoofdstuk 1 Sliedrecht als microkosmos van de crisis.....	7
Hoofdstuk 2 Van bureaucratie naar levende organisatie	13
Deel II – De Vier Principes van Arend de Geus als Transitie-Kader.....	16
Hoofdstuk 3 Gevoeligheid voor de omgeving	17
Hoofdstuk 4 Cohesie en identiteit	21
Hoofdstuk 5 Tolerantie voor experimenteren.....	25
Hoofdstuk 6 Conservatieve financiering en zorg voor resources	29
Hoofdstuk 7 Gezond dualisme als sleutel voor een levende gemeente.....	33
Deel III – Polder+ als Praktische Werkwijze	37
Hoofdstuk 8 Het Polder+ model: de vier-fasen-cyclus.....	38
Hoofdstuk 9 Integratie met Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid.....	41
Hoofdstuk 10 Economische democratie in de praktijk (Ondernemingsraden, coöperaties en medezeggenschap).....	44
Deel IV – Het Concrete Transitieplan voor Sliedrecht.....	47
Hoofdstuk 11 Stapsgewijs actieplan 2026–2040.....	48
Hoofdstuk 12 Rollen van raad en college in een levende organisatie	51
Hoofdstuk 13 Meetbare doelen en longitudinale evaluatie	55
Conclusie Sliedrecht in 2040: een levende, veerkrachtige en democratische gemeente.....	59
Appendices	62
Appendix Diagnostic Quick Scan specifiek voor Sliedrecht.....	63
Appendix Polder+ Toolkit – Klaar voor gebruik.....	65
Appendix Relevante publicaties van NVVR en Universiteit Leiden over gezond dualisme.....	68
Appendix Glossary en Literatuurlijst	70

Voorwoord

Persoonlijke noot

Dit boek is niet ontstaan in een studeerkamer, maar in een lange, open en soms confronterende zoektocht. Al meer dan een jaar werken we samen aan een vraag die steeds urgenter werd: hoe kan Sliedrecht weer een gemeente worden waar inwoners, raadsleden, college en ambtenaren zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de toekomst? Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt was de directe aanleiding. Het documenteerde niet alleen enorme financiële risico's en ketenafhankelijkheden, maar ook iets diepers: een groeiende kloof tussen bestuur en inwoners, tussen raad en college, en tussen ambities en uitvoering. Terwijl ik de stukken las, werd me steeds duidelijker dat Sliedrecht geen uitzondering is. Veel Nederlandse gemeenten worstelen met dezelfde patronen: bureaucratie die boven de samenleving komt te staan, zwak gezond dualisme, en een aanpak die meer lijkt op een economisch bedrijf dan op een levende gemeenschap.

Tegelijkertijd zag ik in het werk van Arend de Geus en in de Nederlandse poldertraditie een hoopvolle uitweg. De vier principes van de Geus – gevoeligheid voor de omgeving, cohesie, tolerantie voor experimenteren en conservatieve zorg voor middelen – bleken geen abstracte managementtheorie, maar een praktisch kompas. Gecombineerd met het Polder+ model bieden ze een concrete weg om van bureaucratie weer een levende gemeenschap te maken.

Dit boek is daarom geen theoretische verhandeling, maar een uitnodiging. Een uitnodiging aan de gemeenteraad, het college, de ambtenaren en vooral aan de inwoners van Sliedrecht om samen een andere koers te varen.

Waarom dit boek nu urgent is

Sliedrecht staat op een kruispunt. De financiële risico's zijn groot, de afhankelijkheid van externe adviseurs is hoog en het vertrouwen van inwoners staat onder druk. Tegelijkertijd moeten we de komende jaren grote opgaven oppakken: de energietransitie, de Omgevingswet, woningbouw, groen en klimaatadaptatie. Als we deze opgaven op de oude manier blijven aanpakken – top-down, in gesloten circuits en met rigide ketens – lopen we het risico dat de problemen alleen maar groter worden en het vertrouwen verder afneemt.

Maar het kan ook anders.

Dit boek laat zien dat Sliedrecht niet hoeft te kiezen tussen “ofwel alles zelf doen” of “ofwel alles uitbesteden”. Er bestaat een derde weg: een levende organisatie waarin raad en college hun rollen helder en gezond invullen, waarin inwoners écht worden betrokken, waarin geëxperimenteerd mag worden en waarin middelen zorgvuldig worden beheerd voor de lange termijn.

De urgentie is tweeledig. Enerzijds omdat de huidige koers op termijn onhoudbaar is – financieel, democratisch en sociaal. Anderzijds omdat de omstandigheden nu gunstig zijn: de Omgevingswet biedt ruimte voor gebiedsgericht werken, er is groeiende erkenning dat participatie en gezonde dualisme essentieel zijn, en er zijn al succesvolle voorbeelden zoals het Delta Programma die laten zien dat het anders kan.

Sliedrecht heeft de kans om niet alleen de problemen op te lossen, maar om een voorbeeld te worden voor andere gemeenten. Een voorbeeld van hoe een kleine gemeente met grote ambities kan overstappen van een bureaucratie naar een levende gemeenschap – transparant, veerkrachtig en met echte betrokkenheid van haar inwoners.

Voor wie dit boek is

Dit boek is geschreven voor iedereen die Sliedrecht een warm hart toedraagt: raadsleden die hun controlerende en kaderstellende rol serieus nemen, wethouders en ambtenaren die willen werken aan een organisatie waar ze trots op kunnen zijn, en inwoners die willen meebouwen aan hun eigen toekomst.

Het is geen verwijtend boek. Het is een constructief en hoopvol boek. Het beschrijft de problemen eerlijk, maar vooral om te laten zien dat er een praktische, haalbare weg is om het anders – en beter – te doen.

De toekomst van Sliedrecht wordt niet bepaald in Brussel of Den Haag, maar hier, in de wijken, in de raadzaal en in de samenwerking tussen college, raad en inwoners. Dit boek wil daarbij een praktische gids en een bron van inspiratie zijn.

Laten we samen bouwen aan die toekomst.

Sliedrecht, mei 2026 Gert Jongeneel

Deel I – Diagnose: Waar staan we nu?

Hoofdstuk 1 Sliedrecht als microkosmos van de crisis

Sliedrecht is een kleine, hardwerkende gemeente in de Drechtsteden. Toch is zij in 2026 uitgegroeid tot een bijna perfecte microkosmos van de bredere crisis in de Nederlandse lokale democratie. Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt (versie 9.02, april 2026), opgesteld door de onafhankelijke werkgroep Sliedrecht Transparant / Slydregt.NU, schetst een onthullend beeld. Achttien onderling sterk verbonden ruimtelijke en bouwprojecten met een totale geraamde kostprijs van €241 tot €346 miljoen, waarvan €220 tot €325 miljoen voor rekening van de gemeente komt.

Dit hoofdstuk beschrijft de kernproblemen zoals die uit het Zwartboek naar voren komen en plaatst ze in een bredere context: het fenomeen van bestuur op afstand, de onevenredige verdeling van kosten en risico's binnen de regio Drechtsteden, en het structurele gebrek aan democratische controle en ingrijpen. Samen laten deze elementen zien waarom Sliedrecht geen opzichzelfstaand incident is, maar een signaal van een dieper liggend probleem: een gemeente die meer functioneert als een bureaucratisch-economisch bedrijf dan als een levende, democratische gemeenschap.

De bredere democratische crisis in Nederland en Europa

Sliedrecht staat niet alleen. De problemen die in het Zwartboek naar voren komen, zijn herkenbaar in veel Nederlandse gemeenten en passen in een groter Europees patroon dat al decennia wordt beschreven door vooraanstaande politicologen.

Peter Mair sprak in zijn boek *Ruling the Void* (2013) van een “leegte” die is ontstaan doordat burgers zich terugtrekken uit de traditionele politiek en politieke partijen zich meer op de staat dan op de samenleving richten (cartel parties). Het gevolg is een groeiende kloof tussen burgers en bestuurders.

Colin Crouch introduceerde het begrip post-democratie (2004). Formele democratische instituties bestaan nog, maar de echte macht is verschoven naar markten, technocraten en consultants. Verkiezingen zijn nog steeds een spektakel, maar de inhoudelijke keuzes worden elders gemaakt.

Nadia Urbinati beschreef hoe de democratie wordt “ontsierd” (Democracy Disfigured, 2014): de klassieke balans tussen open publieke discussie (mening) en besluitvorming (besluit) raakt verstoord. Technocratie aan de ene kant en populisme aan de andere kant nemen de plaats in van echte democratische afweging.

Jan-Werner Müller waarschuwt voor moreel anti-pluralisme: de gedachte dat alleen “wij” het volk vertegenwoordigen en de tegenpartij moreel onbetrouwbaar is. Dit vergiftigt het politieke debat.

Musa al-Gharbi toont in *We Have Never Been Woke* (2024) hoe elite-kringen zich bezighouden met symbolische strijd die vooral dient voor statuscompetitie binnen hun eigen groep, terwijl concrete problemen van gewone burgers onvoldoende aandacht krijgen.

Pierre Rosanvallon spreekt van counter-democracy: wanneer representatieve instituties falen, ontstaan er mechanismen van controle, protest en obstructie van buitenaf – precies zoals het Zwartboek in Sliedrecht.

In Nederland zien we deze ontwikkelingen terug in depolitisering, stijgende kloof tussen hoog- en laagopgeleiden, afnemend vertrouwen in lokale politiek en een groeiend gevoel dat “*ze toch doen wat ze willen*”.

Sliedrecht is dus geen uitzondering. Het is een heldere, lokale illustratie van een nationaal en Europees fenomeen. Juist daarom is de casus zo waardevol: als we hier een oplossing vinden, heeft die betekenis ver buiten de gemeentegrenzen.

Kernproblemen uit het Zwartboek

De grootste rode draad in het Zwartboek is ketenafhankelijkheid. Bijna alle grote projecten hangen met elkaar samen. De Noord-Zuidverbinding over de A15 is het kritische knooppunt. Zonder die verbinding kunnen de Groene Longen, Sportpark Buiten, Stationspark III en de binnenstedelijke herstructurering niet volgens planning doorgaan. Eén vertraging blokkeert het hele systeem.

Daarbij komen grote financiële risico's. PFAS-vervuiling van de Chemours-fabriek kan saneringskosten van €35 tot €55 miljoen met zich meebrengen. Subsidies van €21 miljoen voor de Noord-Zuidverbinding lopen het risico te worden misgelopen door deadlineproblemen. Planschade, grondverwerving en escalerende advieskosten (al meer dan €5,4 miljoen) stapelen zich op. Het Zwartboek spreekt van een netto gemeentelijk risico van €220 tot €325 miljoen – een enorm bedrag voor een gemeente van deze omvang.

Tegelijkertijd is de participatie van inwoners vooral tokenistisch. Bewoners worden vooral geïnformeerd "*binnen de kaders van het college*". Echte invloed, burgerberaden of gemengde werkgroepen zijn er nauwelijks. De raad krijgt na het goedkeuren van kredieten vaak te weinig informatie over uitvoering, bijgestelde plannings en risico's. Het college en de ambtenarenapparaat voeren de projecten grotendeels zelfstandig uit, vaak met externe adviseurs. Dit is precies wat het Zwartboek een schoolvoorbeeld noemt van een organisatie waarin kennis ontbreekt, adviezen niet uitvoerbaar zijn en echte participatie niet aan de orde is.

Bestuur op afstand: gemeenschappelijke regelingen, vennootschappen en Baes B.V.

Een belangrijk en minder zichtbaar deel van de crisis is het bestuur op afstand. Veel beslissingen en risico's liggen niet meer direct bij de gemeenteraad, maar bij gemeenschappelijke regelingen, vennootschappen en samenwerkingsverbanden in de regio.

Het voornemen om Baes B.V. op te richten is hiervan een treffend voorbeeld. Deze vennootschap zou een groot deel van het beheer van de gemeentelijke onroerende zaken op afstand gaan regelen. Hoewel dit bedoeld is om slagkracht te vergroten, leidt het er in de praktijk toe dat de gemeenteraad nog verder van de besluitvorming en de risico's komt te staan. De raad behoudt formeel de eindverantwoordelijkheid, maar heeft in de praktijk weinig tot geen directe controle meer over de uitvoering.

Dit patroon herhaalt zich in tal van gemeenschappelijke regelingen en regionale vennootschappen. Beslissingen worden genomen in besturen waar Sliedrecht slechts één stem heeft, terwijl de financiële consequenties grotendeels bij de eigen gemeente terechtkomen. Het gevolg is een groeiende ondoorzichtigheid: de raad kan moeilijk controleren, inwoners kunnen moeilijk meekijken, en ingrijpen wordt steeds lastiger.

Activiteiten in de regio Drechtsteden: onevenredige verdeling van kosten en risico's

Sliedrecht maakt deel uit van de regio Drechtsteden. Veel projecten en investeringen worden regionaal opgepakt. In theorie is dat logisch en efficiënt. In de praktijk leidt het echter tot een onevenredige verdeling van kosten en risico's. Sliedrecht draagt vaak een onevenredig groot deel van de financiële last, terwijl de baten (bijvoorbeeld betere bereikbaarheid of economische spin-off) voor een groot deel naar de regio als geheel gaan.

Omdat veel van deze regionale samenwerkingen via bestuur op afstand lopen, is het voor de Sliedrechtse gemeenteraad moeilijk om tijdig bij te sturen of de eigen belangen voldoende te beschermen. Dit versterkt het gevoel van machteloosheid bij zowel raad als inwoners: men draagt de risico's, maar heeft onvoldoende democratische grip op de beslissingen.

Gebrek aan democratische controle en ingrijpen

Het meest verontrustende gevolg van al deze ontwikkelingen is het structurele gebrek aan democratische controle en ingrijpen. De combinatie van ketenafhankelijkheden, bestuur op afstand, regionale risico's en tokenistische participatie zorgt ervoor dat de gemeenteraad haar kaderstellende en controlerende rol steeds moeilijker kan vervullen. Het college en de ambtenarenapparaat krijgen daardoor meer ruimte om autonoom te handelen, vaak gesteund door externe adviseurs.

Dit is geen kwestie van kwade wil, maar van een systeem dat uit balans is geraakt. De raad keurt plannen en kredieten goed, maar heeft daarna onvoldoende instrumenten en informatie om echt te controleren of bij te sturen. Inwoners voelen zich niet gehoord. Het gevolg is precies wat het Zwartboek beschrijft: een organisatie waarin kennis ontbreekt, adviezen niet uitvoerbaar blijken en echte participatie niet aan de orde is.

Conclusie: Sliedrecht als microkosmos

Sliedrecht is geen uitzondering. De problemen die hier spelen – ketenafhankelijkheden, grote financiële risico's, tokenistische participatie, bestuur op afstand en gebrek aan democratische controle – komen in veel Nederlandse gemeenten voor. Wat Sliedrecht wel bijzonder maakt, is de openheid en de gedetailleerdheid waarmee het Zwartboek deze problemen in kaart heeft gebracht.

Dit hoofdstuk is geen beschuldiging, maar een diagnose. Het laat zien waar de schoen wringt: in een bestuursmodel dat meer lijkt op een bureaucratisch-economisch bedrijf dan op een levende, democratische gemeenschap. Gelukkig biedt de diagnose ook hoop. Want als we precies begrijpen hoe de bureaucratie is ontstaan, kunnen we ook bewust kiezen voor een

andere weg: de weg van een levende gemeenschap. Die weg wordt in de volgende hoofdstukken uitgewerkt met de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model.

De toekomst van Sliedrecht wordt niet bepaald in Brussel of Den Haag, maar hier – in de wijken, in de raadzaal en in de samenwerking tussen inwoners, raad en college.

Hoofdstuk 2 Van bureaucratie naar levende organisatie

Hoofdstuk 1 liet zien dat Sliedrecht geen opzichzelfstaand geval is, maar een microkosmos van een bredere crisis in de lokale democratie. De kern van die crisis ligt in de manier waarop de gemeente functioneert: niet als een levende gemeenschap, maar als een bureaucratisch-economisch bedrijf. Dit hoofdstuk beschrijft die “economisch-bedrijf-logica” zoals die zichtbaar is in het college en het ambtenarenapparaat. Het laat zien welke gevolgen dit heeft voor gezond dualisme en voor de participatie van inwoners. Het doel is niet om te beschuldigen, maar om scherp te diagnosticeren. Want pas als we precies begrijpen hoe de bureaucratie is ontstaan, kunnen we bewust kiezen voor een andere, betere weg: die van een levende organisatie.

Wat is “economisch-bedrijf-logica”?

Arend de Geus maakt in zijn boek *The Living Company* een helder onderscheid tussen twee typen organisaties:

- Een economisch bedrijf is gericht op korte-termijnresultaten, maximalisatie van output en het behandelen van mensen vooral als middelen.
- Een levende organisatie ziet zichzelf als een gemeenschap die wil overleven, leren en zich aanpassen over generaties heen.

In Sliedrecht is de dominante logica die van het economisch bedrijf. Projecten worden benaderd als afzonderlijke “*producten*” die op tijd en binnen budget moeten worden afgeleverd. De focus ligt op planning, kredieten, subsidies en externe expertise. De menselijke en democratische dimensie – inwoners, raad, ambtenaren als gezamenlijke gemeenschap – komt op de tweede plaats.

Hoe ziet deze logica eruit in het college en het ambtenarenapparaat?

In de praktijk uit zich dit op verschillende manieren:

- **Projecten boven gemeenschap**

Grote projecten worden grotendeels voorbereid en uitgevoerd door het college en externe adviseurs. De raad keurt de kredieten goed, maar krijgt daarna beperkte informatie over voortgang, risico's en bijstellingen. Inwoners worden vooral geïnformeerd "*binnen de kaders van het college*". Het resultaat is dat de uitvoering los komt te staan van de samenleving.

- **Hoge afhankelijkheid van externe adviseurs**

Er is al meer dan €5,4 miljoen uitgegeven aan externe bureaus. Dit versterkt de economische-bedrijf-logica: kennis en verantwoordelijkheid liggen buiten de eigen organisatie, terwijl de risico's binnenblijven.

- **Rigide ketenplanning**

Projecten hangen sterk met elkaar samen (Noord-Zuidverbinding, Groene Longen, Sportpark Buiten, etc.). Er is nauwelijks ruimte voor aanpassingen, pilots of alternatieven. Dit is typisch voor een economisch bedrijf: alles moet volgens plan lopen, ook als de realiteit verandert.

- **Beperkte interne leer- en aanpassingscapaciteit**

Er is geen centraal risicoregister, geen systematisch lessen-leerproces en geen cultuur van experimenteren. Fouten of vertragingen leiden meestal tot meer adviesopdrachten in plaats van interne reflectie.

Gevolgen voor gezond dualisme

Gezond dualisme – de gewenste balans waarbij de raad kaders stelt en controleert, en het college uitvoert – komt onder grote druk te staan. De raad fungeert in de praktijk vaak als passieve goedkeurder. Nadat kredieten zijn verleend, is de informatievoorziening beperkt. Het college krijgt daardoor meer ruimte om autonoom te handelen. Dit is geen kwestie van kwade wil, maar van een systeem dat uit balans is geraakt. Het gevolg is dat de democratische controle afneemt en de afstand tussen raad en college groter wordt.

Gevolgen voor participatie van inwoners

Wanneer de gemeente als economisch bedrijf functioneert, wordt participatie onvermijdelijk tokenistisch. Inwoners worden vooral op de hoogte gebracht van beslissingen die al zijn genomen. Echte invloed, burgerberaden of gemengde werkgroepen zijn er nauwelijks. Dit leidt tot frustratie, bezwaren en initiatieven zoals het Zwartboek. Participatie blijft beperkt tot “*binnen de kaders van het college*”, terwijl de kaders zelf niet samen met inwoners zijn bepaald. Daardoor voelen veel inwoners zich niet gehoord en niet mede-eigenaar van de toekomst van hun gemeente.

Een keerpunt

De diagnose is duidelijk: Sliedrecht functioneert momenteel meer als een bureaucratisch-economisch bedrijf dan als een levende gemeenschap. Dit heeft grote gevolgen voor financieel risico, democratische legitimiteit en het vertrouwen van inwoners.

Maar de diagnose biedt ook hoop. Want als we precies begrijpen hoe deze logica is ontstaan, kunnen we ook bewust kiezen voor een andere manier van werken. In de volgende hoofdstukken laten we zien hoe de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model een praktische weg bieden om van bureaucratie over te stappen naar een levende organisatie – met een gezonde dualisme, echte participatie en een duurzame toekomst.

Sliedrecht heeft de kans om niet alleen de huidige problemen op te lossen, maar om een voorbeeld te worden voor andere gemeenten. Die transitie begint met het erkennen van de huidige logica en het durven kiezen voor een nieuwe.

Deel II – De Vier Principes van Arend de Geus als Transitie-Kader

Hoofdstuk 3 Gevoeligheid voor de omgeving

De eerste en misschien wel belangrijkste van de vier principes van Arend de Geus is gevoeligheid voor de omgeving. Een levende organisatie scant voortdurend wat er buiten haar muren gebeurt – bij inwoners, in de natuur, in de economie en in de samenleving – en reageert snel en intelligent op zwakke signalen voordat die uitgroeien tot grote problemen. Dit principe staat haaks op de huidige manier van werken in veel gemeenten, waaronder Sliedrecht. In plaats van vroegtijdig te luisteren en aan te passen, worden beslissingen vaak genomen in een gesloten circuit van college en externe adviseurs. Dit hoofdstuk laat zien hoe het ontbreken van echte gevoeligheid de kern vormt van veel problemen in Sliedrecht en waarom het versterken van dit principe de eerste essentiële stap is naar een levende gemeente.

Wat bedoelt De Geus met gevoeligheid?

Volgens De Geus is een levende organisatie voortdurend alert op veranderingen in haar omgeving. Zij behandelt signalen van buiten niet als last, maar als waardevolle informatie. Medewerkers en stakeholders worden actief betrokken bij het vroegtijdig oppikken en vertalen van die signalen. Zo kan de organisatie zich tijdig aanpassen in plaats van achteraf te moeten repareren.

In een gemeente betekent dit concreet:

- Inwoners, ondernemers en professionals worden gezien als belangrijke “sensoren”.
- Signalen over leefbaarheid, risico's en wensen worden serieus genomen en snel verwerkt in beleid en uitvoering.
- Er bestaat een cultuur van continu leren en bijsturen.

De huidige situatie in Sliedrecht: gebrek aan gevoeligheid

Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt maakt pijnlijk duidelijk hoe weinig gevoeligheid er momenteel is voor de omgeving:

- **Inwonerssignalen worden laat of niet opgepakt**
Klachten over verkeershinder, zorgen over PFAS-vervuiling, planschade en de impact op de dagelijkse leefbaarheid bereikten het college en de ambtenaren vaak pas toen projecten al ver gevorderd waren. Inwoners werden vooral geïnformeerd binnen de kaders die het college al had vastgesteld.
- **Ketenafhankelijkheden werden niet vroegtijdig onderkend**
De Noord-Zuidverbinding is volgens het college cruciaal voor meerdere andere projecten (Groene Longen, Sportpark Buiten, Stationspark III). Toch werd het risico van deze ketenafhankelijkheid niet systematisch gemonitord of besproken met inwoners en de raad.
- **Externe adviseurs vervangen eigen antennes**
In plaats van directe dialoog met inwoners en eigen ambtenaren leunt de organisatie zwaar op externe bureaus. Dit vermindert de eigen gevoeligheid en maakt de gemeente afhankelijk van rapporten die vaak te laat of te algemeen zijn.
- **Geen centrale “early warning”**
Er is geen openbaar risicoregister, geen structurele wijkberaden als standaardinformatiebron en geen mechanisme dat zwakke signalen automatisch omzet in beleidsaanpassingen.

Kortom: Sliedrecht functioneert als een economisch bedrijf dat vooral gericht is op het uitvoeren van plannen, in plaats van als een levende gemeenschap die voortdurend luistert naar haar omgeving.

Gevolgen van dit gebrek aan gevoeligheid

Het ontbreken van gevoeligheid heeft grote gevolgen:

- Financiële risico's lopen op omdat problemen pas laat worden onderkend.
- Vertrouwen van inwoners daalt, omdat zij zich niet gehoord voelen.
- Gezond dualisme verzwakt: de raad kan moeilijk kaders stellen als belangrijke signalen niet tijdig bij haar terechtkomen.

- De gemeente wordt kwetsbaar voor externe schokken (nieuwe EU-regels, stikstofproblematiek, subsidiedeadlines) omdat ze niet vroegtijdig heeft kunnen anticiperen.

Dit is precies de bureaucratie waar het boek over gaat: een organisatie die van binnen naar buiten werkt in plaats van van buiten naar binnen.

Wat verandert er als we gevoeligheid versterken?

Stel dat Sliedrecht bewust kiest voor De Geus' principe van gevoeligheid. Dan zou het volgende gebeuren:

- Wijkberaden en digitale burgerinput worden de standaard start van elk groot project (in plaats van een formaliteit achteraf).
- Er komt een openbaar en actueel risicoregister dat continu wordt gevoed door inwoners, ambtenaren en de raad.
- Het college en de ambtenaren ontwikkelen een cultuur van "*vroeg signaleren en samen aanpassen*".
- De raad krijgt tijdig en volledige informatie, zodat ze haar kaderstellende rol écht kan vervullen.

Dit zou niet alleen de projecten beter maken, maar ook het vertrouwen herstellen. Inwoners voelen zich gehoord, de raad kan beter controleren en het college kan gericht uitvoeren. De gemeente wordt gevoeliger, flexibeler en veerkrachtiger.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Gevoeligheid voor de omgeving is de eerste en meest fundamentele stap in de transitie die dit boek beschrijft. Zonder dit principe blijft de gemeente een bureaucratisch-economisch bedrijf dat plannen uitvoert. Met dit principe wordt zij een levende gemeenschap die luistert, leert en samen met haar inwoners stuurt.

In de volgende hoofdstukken kijken we naar de andere drie principes van De Geus. Maar het begint hier: bij de bereidheid om écht open te staan voor wat er leeft in de wijken, bij de inwoners en in de omgeving.

Sliedrecht heeft alles in huis om deze stap te zetten. Het vraagt alleen de moed om van een gesloten naar een open manier van werken te gaan.

Hoofdstuk 4 Cohesie en identiteit

Het tweede principe van Arend de Geus is cohesie en identiteit. Een levende organisatie creëert een sterk gevoel van saamhorigheid: “*we zitten allemaal in hetzelfde schuitje*”. Mensen voelen zich verbonden met elkaar en met het grotere geheel. Er is vertrouwen, openheid en een gedeeld besef van verantwoordelijkheid. Dit principe gaat over meer dan prettige sfeer – het is de lijm die een organisatie bij elkaar houdt in moeilijke tijden.

In Sliedrecht is juist dit principe op dit moment zwak ontwikkeld. Het college, de ambtenaren, de gemeenteraad en de inwoners functioneren te vaak als losse groepen in plaats van als één gemeenschap. Dit hoofdstuk laat zien hoe het ontbreken van cohesie en identiteit de problemen in Sliedrecht versterkt en waarom het versterken van dit principe een van de belangrijkste stappen is in de transitie van bureaucratie naar een levende gemeenschap.

Wat bedoelt De Geus met cohesie en identiteit?

Volgens De Geus ontstaat cohesie wanneer mensen zich echt verbonden voelen met de organisatie en met elkaar. Er is een gedeelde identiteit: “dit is ónze gemeente, ónze toekomst”. Dit zorgt voor psychologische veiligheid: mensen durven problemen te benoemen, samen te werken en verantwoordelijkheid te nemen. Zonder cohesie vallen organisaties uit elkaar zodra het moeilijk wordt.

In een gemeente betekent dit concreet:

- Een gevoel van “*we doen dit samen*” tussen raad, college, ambtenaren en inwoners.
- Open gesprekken waarin problemen zonder schuldvraag worden besproken (vulnerability sessions).
- Een cultuur waarin iedereen zich mede-eigenaar voelt van de toekomst van Sliedrecht.

De huidige situatie in Sliedrecht: gebrek aan cohesie

Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt laat duidelijk zien hoe zwak de cohesie momenteel is:

- **Silo's in plaats van verbinding**

Het college en de ambtenaren werken grotendeels zelfstandig. De raad krijgt beperkte informatie en fungeert vaak als passieve goedkeurder. Inwoners worden vooral geïnformeerd in plaats van betrokken. Er is weinig gevoel van “*we zitten allemaal in hetzelfde schuitje*”.

- **Zwak gezond dualisme**

De gewenste balans tussen raad (kaders stellen en controleren) en college (uitvoeren) is verstoord. De raad heeft onvoldoende grip, terwijl het college meer ruimte krijgt om autonoom te handelen. Dit creëert afstand in plaats van samenwerking.

- **Tokenistische participatie**

Bewoners worden pas laat bij projecten betrokken en binnen kaders die het college al heeft vastgesteld. Dit versterkt het gevoel dat “*ze toch doen wat ze willen*”, in plaats van dat iedereen samen bouwt aan de toekomst.

- **Gevolg: een Zwartboek als externe tegenkracht**

Het Zwartboek zelf is een typisch voorbeeld van wat er gebeurt als interne cohesie ontbreekt: inwoners voelen zich genoodzaakt om van buitenaf druk uit te oefenen omdat ze van binnenuit niet gehoord worden.

Gevolgen van dit gebrek aan cohesie

Zonder sterke cohesie en identiteit ontstaat een vicieuze cirkel:

- Vertrouwen daalt, zowel tussen raad en college als tussen gemeente en inwoners.
- Problemen worden niet open besproken, waardoor ze groter worden.
- Mensen voelen zich minder verantwoordelijk voor het geheel en trekken zich terug.
- De gemeente wordt kwetsbaarder voor externe schokken, omdat er geen gedeeld gevoel van urgentie en saamhorigheid is.

Dit is precies de bureaucratie waar het boek over gaat: een organisatie waarin de delen los van elkaar opereren in plaats van als één levende gemeenschap.\

Wat verandert er als we cohesie en identiteit versterken?

Stel dat Sliedrecht bewust kiest voor De Geus' principe van cohesie en identiteit. Dan zou het volgende gebeuren:

- Regelmatige gezamenlijke vulnerability sessions tussen raad, college, ambtenaren en inwoners worden standaard.
- Gemengde uitvoeringsteams (inwoners + ambtenaren + specialisten) worden de normale manier van werken aan projecten.
- De raad en het college werken veel meer als partners in plaats van als tegenstanders.
- Inwoners voelen zich weer mede-eigenaar van hun gemeente en nemen actief deel aan wijk- en buurtbeleid.

Dit zou niet alleen de sfeer verbeteren, maar ook de kwaliteit van de besluitvorming en de uitvoering. Gezond dualisme wordt weer levend: de raad stelt duidelijke kaders en controleert, terwijl het college uitvoert met draagvlak en openheid.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Cohesie en identiteit is de lijm die de hele transitie mogelijk maakt. Zonder dit principe blijven de andere principes van De Geus (gevoeligheid, tolerantie en stewardship) vrijblijvend. Met dit principe ontstaat een cultuur waarin iedereen zich verbonden voelt en samen verantwoordelijkheid neemt.

In de volgende hoofdstukken kijken we naar de overige principes. Maar het begint hier: bij de bereidheid om weer samen in één boot te stappen en elkaar echt te vertrouwen.

Sliedrecht heeft alles in huis om deze stap te zetten. Het vraagt alleen de moed om van een cultuur van afstand en controle over te gaan naar een cultuur van verbinding en gedeelde verantwoordelijkheid.

Hoofdstuk 5 Tolerantie voor experimenteren

Het derde principe van Arend de Geus heet tolerantie voor experimenteren en eccentriciteit. Een levende organisatie geeft bewust ruimte aan “rommel aan de randen”: kleine pilots, afwijkende ideeën, ongebruikelijke voorstellen en zelfs kritische stemmen. Deze tolerantie is geen luxe, maar de motor van leren en vernieuwing. Zonder ruimte voor experimenten stagneert een organisatie en wordt ze kwetsbaar voor veranderingen.

In Sliedrecht is dit principe op dit moment bijna afwezig. Projecten worden strak in ketens gegoten, alternatieven worden vaak “*niet onderzocht*” en afwijkende meningen worden snel als hinderlijk bestempeld. Dit hoofdstuk laat zien hoe het gebrek aan tolerantie voor experimenteren de problemen in Sliedrecht vergroot en waarom het versterken van dit principe een cruciale stap is in de transitie van bureaucratie naar een levende gemeenschap.

Wat bedoelt De Geus met tolerantie voor experimenteren?

De Geus ontdekte dat langlevende bedrijven bewust ruimte maken voor experimenten en “*vreemde*” ideeën. Ze weten dat echte innovatie zelden uit het midden komt, maar uit de marge. Daarom beschermen ze kleine pilots, tolereren ze afwijkende stemmen en accepteren ze dat niet alles meteen perfect hoeft te werken. Dit voorkomt verstarring en maakt de organisatie flexibel en leerbaar.

In een gemeente betekent dit concreet:

- Veilige ruimte voor pilots en alternatieve aanpakken.
- Duidelijke bescherming van kritische of creatieve ideeën.
- Een cultuur waarin falen van een experiment niet wordt bestraft, maar als leerervaring wordt gezien.

De huidige situatie in Sliedrecht: bijna geen tolerantie

Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt laat dit principe pijnlijk duidelijk zien:

- **Rigide ketenplanning**

Projecten hangen sterk met elkaar samen (Noord-Zuidverbinding, Groene Longen, Sportpark Buiten, etc.). Er is nauwelijks ruimte voor aanpassingen of parallelle tests. Alles moet volgens het oorspronkelijke plan lopen, ook als de werkelijkheid verandert.

- **Alternatieven worden niet onderzocht**

Het Zwartboek constateert meermaals dat alternatieve scenario's expliciet "niet zijn onderzocht". Dit is een klassiek voorbeeld van een organisatie die geen ruimte geeft aan experimenteren.

- **Kritische stemmen worden als hinder gezien**

Het Zwartboek zelf en andere burgerinitiatieven worden vaak behandeld als obstructie in plaats van als waardevolle signalen. Dit remt de bereidheid om nieuwe ideeën uit te proberen.

- **Geen veilige pilots**

Er zijn vrijwel geen small-scale, veilige experimenten. Projecten worden meteen grootschalig en onomkeerbaar uitgevoerd. Fouten komen daardoor laat aan het licht en zijn duur om te herstellen.

Dit gebrek aan tolerantie maakt de gemeente star en kwetsbaar. Ze kan moeilijk inspelen op nieuwe inzichten, veranderende omstandigheden of creatieve oplossingen van inwoners en ambtenaren.

Gevolgen van dit gebrek aan tolerantie

Zonder tolerantie voor experimenteren ontstaat een vicieuze cirkel:

- Fouten en risico's worden pas laat zichtbaar en zijn dan duur om op te lossen.
- Creatieve ideeën van inwoners, ambtenaren of raadsleden blijven onbenut.
- Gezond dualisme verzwakt: de raad kan moeilijk bijsturen als er geen ruimte is voor alternatieven.

- Vertrouwen daalt, omdat inwoners het gevoel krijgen dat “ze toch doen wat ze willen” zonder te leren van de praktijk.

Dit is precies de bureaucratie die Sliedrecht nu kenmerkt: een organisatie die controle belangrijker vindt dan leren.

Wat verandert er als we tolerantie voor experimenteren versterken?

Stel dat Sliedrecht bewust kiest voor De Geus’ principe van tolerantie. Dan zou het volgende gebeuren:

- Veilige pilots worden standaard bij elk groot project (bijvoorbeeld eerst Herfunctioneren van Brandweerkazerne uitproberen als ZZP-ruimten voordat een megalomaan project met veel bijkomende problemen wordt uitgevoerd).
- Alternatieven worden actief onderzocht en beschermd.
- Kritische stemmen en creatieve ideeën van inwoners en ambtenaren worden serieus genomen en krijgen een veilige plek in wijkberaden of gemengde teams.
- Fouten van een pilot worden gezien als investering in kennis in plaats van als mislukking.

Dit zou de gemeente veel flexibeler maken. Risico’s worden kleiner, oplossingen worden beter en inwoners voelen zich weer gehoord. De raad krijgt meer ruimte om echte keuzes te maken en het college kan gericht en slimmer uitvoeren.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Tolerantie voor experimenteren is de motor van vernieuwing. Zonder dit principe blijven de andere principes van De Geus (gevoeligheid, cohesie en stewardship) beperkt tot mooie woorden. Met dit principe ontstaat een cultuur waarin leren, aanpassen en samen proberen normaal wordt.

In het volgende hoofdstuk kijken we naar het vierde en laatste principe: conservatieve financiering en zorg voor resources. Maar het begint hier: bij de moed om ruimte te geven aan experimenten en afwijkende ideeën. Dat is de sleutel tot een levende Sliedrecht.

Hoofdstuk 6 Conservatieve financiering en zorg voor resources

Het vierde en laatste principe van Arend de Geus is conservatieve financiering en zorg voor resources. Een levende organisatie beheert haar geld en middelen voorzichtig en met oog voor de lange termijn. Ze bouwt reserves op, vermijdt onnodige risico's en behandelt kapitaal niet als iets dat zo snel mogelijk moet worden uitgegeven, maar als een kostbaar middel om ook in de toekomst flexibel en veerkrachtig te kunnen blijven. Dit principe gaat over prudentie: niet krenterig zijn, maar verstandig omgaan met wat je hebt.

In Sliedrecht is dit principe op dit moment een van de zwakste. De gemeente neemt tegelijkertijd enorme financiële risico's, leunt zwaar op externe adviseurs en heeft geen centraal risicoregister. Dit hoofdstuk laat zien hoe het gebrek aan conservatieve financiering en zorg voor resources de problemen vergroot en waarom het versterken van dit principe essentieel is voor de transitie van bureaucratie naar een levende gemeenschap.

Wat bedoelt De Geus met conservatieve financiering en zorg voor resources?

De Geus ontdekte dat langlevende bedrijven geld zien als een middel om te overleven en zich aan te passen, niet als een doel op zich. Ze houden reserves aan, spreiden risico's, vermijden overmatige schulden en investeren alleen wanneer het verstandig is voor de lange termijn. Dit zorgt ervoor dat de organisatie niet kwetsbaar wordt als er onverwachte tegenvallers komen.

In een gemeente betekent dit concreet:

- Voorzichtige en transparante begrotingen.
- Een centraal risicoregister dat iedereen kan inzien.
- Prioritering: niet alles tegelijk doen, maar gefaseerd en met buffers.
- Minder afhankelijkheid van externe adviseurs en meer investeren in eigen kennis en capaciteit.

De huidige situatie in Sliedrecht: gebrek aan conservatieve zorg

Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt maakt dit principe pijnlijk zichtbaar:

- **Enorme gelijktijdige risico's**

De gemeente draagt een netto risico van €220 tot €325 miljoen over meerdere grote projecten tegelijk. Dit is een enorm bedrag voor een gemeente van deze omvang.

- **Hoge advieskosten**

Er is al meer dan €5,4 miljoen uitgegeven aan externe bureaus. In plaats van te investeren in eigen kennis en capaciteit, wordt geld uitgegeven aan adviseurs die vaak tijdelijke oplossingen bieden.

- **Geen centraal risicoregister**

Er is geen overzichtelijk, openbaar en actueel beeld van alle risico's, ketenafhankelijkheden en mogelijke tegenvallers. Dit maakt het moeilijk om verstandige prioriteiten te stellen.

- **Korte-termijn denken**

Projecten worden doorgedrukt met subsidies en planningen die strak zijn, zonder voldoende buffers voor onverwachte ontwikkelingen (PFAS, stikstof, subsidiedeadlines).

Dit is typisch economisch-bedrijf-gedrag: ambitieus investeren in het nu, zonder voldoende oog voor de lange termijn en de veerkracht van de organisatie.

Gevolgen van dit gebrek aan conservatieve zorg

Zonder dit principe ontstaat een gevaarlijke situatie:

- Financiële kwetsbaarheid neemt toe; één grote tegenvaller kan de hele begroting onder druk zetten.
- Gezond dualisme verzwakt, omdat de raad moeilijk kan controleren wat er precies met de risico's gebeurt.
- Vertrouwen van inwoners daalt, omdat men ziet dat grote risico's worden genomen zonder duidelijke buffers en transparantie.

- De gemeente wordt afhankelijk van externe partijen en verliest eigen slagkracht en kennis.

Dit versterkt de bureaucratie: er wordt veel geld uitgegeven, maar de organisatie wordt niet sterker of veerkrachtiger.

Wat verandert er als we conservatieve financiering en zorg voor resources versterken?

Stel dat Sliedrecht bewust kiest voor De Geus' principe van conservatieve zorg. Dan zou het volgende gebeuren:

- Er komt een openbaar en actueel risicoregister voor alle grote projecten.
- Projecten worden gefaseerd en prioriteiten worden duidelijk gesteld: niet alles tegelijk, maar stap voor stap met voldoende buffers.
- Advieskosten worden systematisch teruggedrongen door meer te investeren in eigen kennis en capaciteit.
- Begrotingen worden weer meer meerjarig en prudent opgezet, met oog voor toekomstige generaties.

Dit zou de financiële risico's sterk verminderen, de raad meer grip geven en inwoners meer vertrouwen geven dat hun geld verstandig wordt besteed. Gezond dualisme wordt sterker omdat de raad betere informatie en meer overzicht krijgt. De gemeente wordt veerkrachtiger en kan beter omgaan met onverwachte ontwikkelingen.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Conservatieve financiering en zorg voor resources is de basis voor duurzaamheid. Zonder dit principe blijven de andere principes van De Geus (gevoeligheid, cohesie en tolerantie) kwetsbaar. Met dit principe ontstaat een organisatie die niet alleen nu goed draait, maar ook over tien of vijftien jaar nog gezond en veerkrachtig is.

De vier principes van De Geus vormen samen een krachtig kader. In de volgende delen van dit boek laten we zien hoe het Polder+ model deze principes concreet kan maken in de dagelijkse praktijk van Sliedrecht.

De transitie is mogelijk. Sliedrecht heeft de kennis, de mensen en de wil om van een bureaucratisch-economisch bedrijf te veranderen in een levende, zorgzame en toekomstbestendige gemeenschap.

Hoofdstuk 7 Gezond dualisme als sleutel voor een levende gemeente

In de vorige hoofdstukken hebben we de vier principes van Arend de Geus besproken als richtsnoer voor een levende organisatie. Maar hoe zorgen we ervoor dat die principes ook echt worden toegepast in het dagelijks bestuur van Sliedrecht? Het antwoord ligt in een goed werkend gezond dualisme. Dit is niet zomaar een procedurele regel, maar de praktische sleutel die de vier principes van De Geus tot leven brengt. Dit hoofdstuk legt uit wat gezond dualisme precies inhoudt, hoe het er nu in Sliedrecht voor staat, welke rol raad en college kunnen spelen en geeft concrete aanbevelingen.

Wat is gezond dualisme precies?

In de Nederlandse lokale democratie is gezond dualisme de gewenste balans tussen twee rollen:

- **De gemeenteraad** is het hoogste orgaan. Zij stelt de kaders (wat willen we bereiken?), controleert het college en vertegenwoordigt de inwoners.
- **Het college** (burgemeester en wethouders) bereidt beleid voor en voert het dagelijks uit.

Gezond dualisme betekent dat beide rollen helder, respectvol en in evenwicht worden vervuld. De raad geeft duidelijke kaders en houdt voldoende zicht op de uitvoering. Het college voert uit met slagkracht, maar blijft transparant en legt verantwoording af. Wanneer dit evenwicht goed werkt, werken raad en college als partners in plaats van als tegenstanders. Inwoners voelen zich vertegenwoordigd en de gemeente blijft democratisch controleerbaar.

Wetenschappelijke onderbouwing

Het belang van gezond dualisme wordt al jaren wetenschappelijk onderzocht. Peter Mair (2013) beschreef in *Ruling the Void* hoe een groeiende kloof ontstaat wanneer representatieve organen zoals de raad hun controlerende rol verliezen. Colin Crouch (2004)

sprak in Post-Democracy van een holle democratie waarin formele instituties blijven bestaan, maar de echte macht verschuift naar technocraten en externe adviseurs.

Onderzoek van de Universiteit Leiden en Tilburg University (Boogers e.a., 2022-2025) bevestigt dat zwak dualisme leidt tot minder controle door de raad, grotere afstand tussen college en raad, en lagere burgers tevredenheid. De Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVVR) benadrukt in haar Handreiking “Gezond dualisme in de praktijk” (2023/2025) dat goed dualisme geen formele scheiding is, maar een werkbare balans: de raad stelt kaders en controleert actief, terwijl het college transparant en tijdig verantwoording aflegt.

Hoe functioneert gezond dualisme nu in Sliedrecht?

In Sliedrecht functioneert gezond dualisme op dit moment zwak. Het Zwartboek Sliedrecht Bouwt laat dit duidelijk zien:

- De raad keurt kredieten en grote plannen goed, maar krijgt daarna vaak te weinig informatie over uitvoering, bijgestelde planningen, risico's en kosten.
- Het college en de ambtenarenapparaat voeren de projecten grotendeels zelfstandig uit, vaak met externe adviseurs.
- Voorbeelden van bestuur op afstand (gemeenschappelijke regelingen, vennootschappen en het voornemen van Baes B.V.) maken het voor de raad nog moeilijker om grip te houden.
- In de regio Drechtsteden draagt Sliedrecht vaak een onevenredig groot deel van de kosten en risico's, terwijl democratische controle beperkt blijft.
- Inwoners worden vooral geïnformeerd binnen kaders die het college al heeft vastgesteld.

Dit leidt tot een scheve verhouding: de raad fungeert te vaak als passieve goedkeurder, terwijl het college meer ruimte krijgt om autonoom te handelen. Het gevolg is een organisatie waarin kennis ontbreekt, adviezen niet uitvoerbaar zijn en echte participatie niet aan de orde is.

Rol van raad en college bij de vier principes van De Geus

Gezond dualisme is de praktische motor die de vier principes van De Geus tot leven brengt:

1. Gevoeligheid voor de omgeving

- **Raad:** Eist vroege inbreng van inwoners en vertaalt signalen in duidelijke kaders.
- **College:** Verzamelt en verwerkt signalen snel en deelt ze open met de raad.
Samen zorgen ze voor een gemeente die luistert in plaats van alleen maar uitvoert.

2. Cohesie en identiteit

- **Raad:** Fungeert als de stem van de hele gemeenschap en stimuleert een cultuur van “we doen dit samen”.
- **College:** Bouwt bruggen via gemengde teams en vulnerability sessions.
Samen creëren ze het gevoel dat iedereen in hetzelfde schuitje zit.

3. Tolerantie voor experimenteren

- **Raad:** Beschermt ruimte voor pilots en alternatieven in de kaders.
- **College:** Voert pilots uit en leert openlijk van mislukkingen.
Samen maken ze van experimenteren een normale manier van werken.

4. Conservatieve financiering en zorg voor resources

- **Raad:** Stelt prudente kaders en vraagt om transparante risicoregisters.
- **College:** Beheert middelen zorgvuldig en reduceert onnodige advieskosten.
Samen zorgen ze voor een gemeente die ook over tien of vijftien jaar gezond blijft.

Concrete aanbevelingen voor Sliedrecht

Om gezond dualisme in Sliedrecht te versterken, doen wij de volgende praktische aanbevelingen:

1. Informatie en transparantie

Het college levert elke drie maanden een volledige, openbare rapportage over alle grote projecten (voortgang, risico's, kosten, bijstellingen).

2. “Uitleg of aanpassing”-afspraken

Als het college afwijkt van raadsbesluiten, moet het dit expliciet uitleggen en ter discussie stellen in een openbare sessie.

3. Gemengde monitorcommissie

Stel een kleine commissie in met twee raadsleden, één wethouder, één ambtenaar en twee inwonersvertegenwoordigers. Deze commissie volgt de grote projecten en rapporteert rechtstreeks aan de raad.

4. Vulnerability sessions

Organiseer twee keer per jaar een gezamenlijke sessie waarin raad, college en ambtenaren openlijk problemen bespreken zonder schuldvraag.

5. Integratie met Polder+

Bij elk groot project wordt een Polder+-cyclus toegepast, waarbij de raad vanaf het begin kaders stelt en het college de uitvoering coördineert in gemengde teams.

Deze maatregelen zijn realistisch, kosten weinig en kunnen direct worden ingevoerd.

Gezond dualisme als sleutel

Wanneer raad en college hun rollen met de principes van De Geus in het achterhoofd invullen, ontstaat een levende balans. De raad stelt kaders en controleert met visie. Het college voert uit met slagkracht en openheid. Samen vormen ze een levende organisatie in plaats van een bureaucratisch apparaat.

Sliedrecht staat nu op een keerpunt. Door gezond dualisme bewust te versterken, kan de gemeente de transitie maken van bureaucratie naar een levende gemeenschap. Dit vraagt geen nieuwe wetten, maar een andere manier van samenwerken.

In de volgende hoofdstukken laten we zien hoe het Polder+ model deze gezonde dualisme concreet kan maken in de dagelijkse praktijk.

Deel III – Polder+ als Praktische Werkwijze

Hoofdstuk 8 Het Polder+ model: de vier-fasen-cyclus

In de vorige hoofdstukken hebben we de problemen in Sliedrecht helder in kaart gebracht en de vier principes van Arend de Geus als richtinggevend kader gepresenteerd. Nu komt de praktische vraag: hoe maken we de overstap van bureaucratie naar een levende gemeenschap concreet?

Het antwoord ligt in het Polder+ model. Dit is geen nieuw, ingewikkeld systeem, maar een praktische en herkenbare werkwijze die de traditionele poldergeest van zichtbare onderhandeling en gedeelde verantwoordelijkheid combineert met moderne participatie, de principes van De Geus en de eisen van de Omgevingswet. Polder+ bestaat uit een simpele, herhaalbare vier-fasen-cyclus die in elke wijk, bij elk project en bij elke beleidsvraag kan worden toegepast.

Dit hoofdstuk legt de vier fasen uit, laat zien hoe ze werken in de praktijk van Sliedrecht en maakt duidelijk waarom dit model de sleutel is tot een levende gemeente.

De vier fasen van Polder+

Fase 1 – Stoornis & Inbreng

Elk project of beleidsvraag begint met een brede en eerlijke inbreng van inwoners, ambtenaren, ondernemers en andere betrokkenen. Dit gebeurt via wijkberaden, burgerberaden of digitale tools. Het doel is om zwakke signalen vroeg op te vangen en verschillende perspectieven te verzamelen. In Sliedrecht zou dit betekenen dat bij de Groene Longen of de Noord-Zuidverbinding niet eerst het college een plan maakt, maar dat inwoners en medewerkers eerst samen de problemen en wensen in kaart brengen.

Fase 2 – Zichtbare Onderhandeling

De inbreng uit fase 1 wordt besproken aan een “polder-tafel” waar raad, college, inwoners,

ambtenaren en specialisten samen zitten. Alles gebeurt openbaar: live of met openbare notulen. Er gelden duidelijke spelregels, zoals “*uitleg of aanpassing*”: als het college of de raad afwijkt van een afspraak, moet dat expliciet worden uitgelegd en besproken.

Dit is de kern van gezond dualisme in de praktijk: de raad stelt kaders, het college voert uit, maar beide doen dat in open dialoog met inwoners.

Fase 3 – Adaptieve Uitvoering

Na de onderhandeling worden gemengde teams gevormd (1/3 inwoners, 1/3 ambtenaren/specialisten, 1/3 college/raad). Er worden kleine, veilige pilots uitgevoerd. Regelmatige “*vulnerability sessions*” zorgen ervoor dat problemen open worden besproken zonder schuldvraag. Plannen worden niet rigide vastgelegd, maar blijven aanpasbaar. In Sliedrecht zou dit betekenen dat het project Brandweerkazerne eerst klein wordt uitgetoetst voordat alles in één keer wordt aangelegd.

Fase 4 – Evaluatie & Hercompositie

Na elke cyclus volgt een openbare evaluatie met een publieke scorecard. Wat ging goed? Wat kan beter? De lessen worden meteen meegenomen in de volgende cyclus. Dit zorgt voor continue verbetering en leert de organisatie als geheel.

Hoe Polder+ de vier principes van De Geus tot leven brengt

Polder+ is geen losstaande methode, maar juist de praktische vertaling van De Geus’ principes:

- **Gevoeligheid** → Fase 1 zorgt voor vroege en brede inbreng.
- **Cohesie** → De gezamenlijke tafels en vulnerability sessions bouwen verbinding.
- **Tolerantie voor experimenteren** → Fase 3 maakt pilots en aanpassingen mogelijk.
- **Conservatieve zorg** → Fase 4 en de openbare scorecards zorgen voor verantwoorde en transparante inzet van middelen.

Waarom Polder+ precies past bij Sliedrecht

Sliedrecht heeft nu last van ketenafhankelijkheden, hoge risico's en gebrek aan grip. Polder+ lost deze problemen op door:

- Projecten gefaseerd en adaptief aan te pakken in plaats van alles tegelijk en rigide.
- Inwoners écht mee te laten denken en beslissen.
- De raad haar kaderstellende en controlerende rol terug te geven.
- Het college te laten uitvoeren met draagvlak en openheid.

Het model vereist geen nieuwe wetten of grote reorganisaties. Het kan direct worden ingevoerd bij één project (bijvoorbeeld Brandweerkazerne) en daarna stap voor stap worden uitgebreid.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Polder+ is de brug tussen de diagnose (hoofdstuk 1 en 2) en de vier principes van De Geus (hoofdstuk 3 tot 6). Het is de praktische werkwijze die van een gesloten, bureaucratische organisatie een open, lerende en levende gemeenschap maakt.

In de volgende hoofdstukken kijken we hoe Polder+ concreet kan worden toegepast op de Omgevingswet, Wijk- en Buurtbeleid en economische democratie. Maar het belangrijkste is dit: de methode ligt klaar. Sliedrecht hoeft alleen de keuze te maken om ermee te beginnen.

Hoofdstuk 9 Integratie met Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien hoe de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model een praktische weg bieden om van bureaucratie naar een levende gemeente te komen. Dit hoofdstuk laat zien hoe Polder+ naadloos aansluit bij twee belangrijke instrumenten die Sliedrecht al in huis heeft: de Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid.

De Omgevingswet is bedoeld om ruimtelijke plannen eenvoudiger, integraler en met meer burgerparticipatie te maken. Wijk- en Buurtbeleid is de concrete vertaling daarvan op het kleinste en meest menselijke schaalniveau. Beide instrumenten bieden enorme kansen, maar zonder een goede werkwijze blijven ze vaak te veel op papier staan. Polder+ maakt ze levend en werkbaar.

De Omgevingswet: kansen en valkuilen

De Omgevingswet vraagt om:

- Gebiedsgericht werken in plaats van sectorale regels.
- Vroege en echte participatie van inwoners.
- Flexibele, aanpasbare plannen (omgevingsplan).
- Integrale afweging van belangen (wonen, groen, verkeer, milieu, economie).

Dit klinkt ideaal, maar in de praktijk lopen veel gemeenten vast in oude gewoontes: top-down planning, late inspraak en rigide ketens. In Sliedrecht zien we dit duidelijk bij projecten als de Noord-Zuidverbinding en de Groene Longen: veel regels en procedures, maar nog te weinig echte betrokkenheid en aanpassingsvermogen.

Hoe Polder+ de Omgevingswet tot leven brengt

Polder+ is de praktische methode die de Omgevingswet waarmaakt:

- **Fase 1 (Stoornis & Inbreng)** → Vroege burgerberaden en wijkgesprekken voldoen volledig aan de participatieverplichting van de Omgevingswet.
- **Fase 2 (Zichtbare Onderhandeling)** → De polder-tafel zorgt voor de integrale afweging die de wet vraagt. Alles is openbaar, zodat de raad haar kaderstellende rol kan vervullen.
- **Fase 3 (Adaptieve Uitvoering)** → Gemengde teams en kleine pilots maken het omgevingsplan flexibel en aanpasbaar – precies zoals de wet het bedoelt.
- **Fase 4 (Evaluatie & Hercompositie)** → Openbare scorecards zorgen voor continue verbetering en transparantie.

Polder+ maakt de Omgevingswet dus niet zwaarder, maar juist lichter en effectiever.

Wijk- en Buurtbeleid: de basis van een levende gemeente

Wijk- en Buurtbeleid is het meest concrete niveau waarop de Omgevingswet werkt. Hier voelen inwoners de gevolgen van beleid direct: groen, verkeer, wonen, veiligheid en leefbaarheid. Polder+ maakt Wijk- en Buurtbeleid veel krachtiger doordat:

- Elke wijk een eigen wijkpolder-tafel krijgt (inwoners + ambtenaren + raad + specialisten).
- Beslissingen over buurtbudgetten, groenprojecten of verkeersmaatregelen samen worden genomen.
- Kleine pilots (bijvoorbeeld een tijdelijke straat afsluiten of een buurtmoestuin) worden gestimuleerd en beschermd.
- Lessen uit één wijk snel worden gedeeld met andere wijken.

In Sliedrecht zou dit betekenen dat projecten als Brandweerkazerne niet meer van bovenaf worden opgelegd, maar van onderop samen met de bewoners worden vormgegeven.

Praktisch voorbeeld voor Sliedrecht

Neem Brandweerkazerne. In plaats van een volledig uitgewerkt plan van het college dat later ter inspraak gaat, begint Polder+ met een wijkberaad (Fase 1). Inwoners, omwonenden en ambtenaren brengen samen de wensen en zorgen in kaart. Daarna volgt een zichtbare onderhandelingstafel (Fase 2). Vervolgens worden kleine pilots uitgevoerd (Fase 3), bijvoorbeeld eerst Brandweerkazerne herfunctioneren op kleine schaal aanleggen en evalueren. Ten slotte volgt een openbare evaluatie (Fase 4) die direct wordt gebruikt voor de rest van het project.

Dit is precies wat de Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid bedoeld hebben: niet alleen regels naleven, maar samen met inwoners een leefbare omgeving creëren.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

De Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid zijn prachtige instrumenten, maar ze werken alleen echt wanneer ze worden gedragen door een levende organisatie. Polder+ zorgt daarvoor. Het maakt de wet niet zwaarder, maar juist eenvoudiger en menselijker. Het verandert Wijk- en Buurtbeleid van een beleidsdocument in een levend proces waarin inwoners, raad en college samen bouwen aan hun eigen toekomst.

In het volgende hoofdstuk kijken we naar de rol van economische democratie (medezeggenschap, OR en coöperaties) binnen dit model. Maar één ding is nu al duidelijk: Sliedrecht heeft met de Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid al de juiste gereedschappen in handen. Met Polder+ kunnen we ze eindelijk echt laten werken.

Hoofdstuk 10 Economische democratie in de praktijk (Ondernemingsraden, coöperaties en medezeggenschap)

In de voorgaande hoofdstukken hebben we gezien hoe de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model een levende gemeente kunnen maken. Dit hoofdstuk gaat over een belangrijk, maar vaak onderbelicht onderdeel: economische democratie. Democratie stopt niet bij de raadzaal. Zij leeft ook op de werkvloer. Wanneer werknemers via ondernemingsraden (OR), coöperaties of andere vormen van medezeggenschap meepraten en meebeslissen, ontstaat er een directe verbinding tussen economische en politieke democratie. Dit versterkt cohesie, tolerantie voor experimenteren en eigenaarschap – precies de principes die Sliedrecht nodig heeft om van bureaucratie naar een levende gemeenschap te komen.

Wat is economische democratie?

Economische democratie betekent dat mensen die het werk doen ook invloed hebben op de beslissingen die hun werk en hun toekomst bepalen. In Nederland hebben we daar al goede instrumenten voor:

- Ondernemingsraden (OR): wettelijk geregeld medezeggenschap voor werknemers in bedrijven en organisaties.
- Coöperaties: bedrijven die eigendom zijn van de leden (werknemers, inwoners of beide).
- Medezeggenschap: bredere vormen van inspraak, zoals werknemersvertegenwoordiging in besturen of winstdeling.

Deze instrumenten zorgen ervoor dat werknemers niet alleen “uitvoerend” zijn, maar ook meedenken en meebeslissen. Dat creëert eigenaarschap en verbinding.

De huidige situatie in Sliedrecht

In Sliedrecht wordt economische democratie nog te weinig benut. Bij veel grote projecten (zoals onderhoud van sociale woningen) zijn ambtenaren, medewerkers van woningcorporaties en aannemers vooral uitvoerders. Er is weinig structurele medezeggenschap. Gevolgen:

- Medewerkers voelen zich vaak “uitgevoerd” in plaats van mede-eigenaar.
- Praktische kennis van de werkvloer komt te laat of niet bij de besluitvorming.
- Er ontstaat afstand tussen de mensen die het werk doen en de mensen die de plannen maken.

Dit versterkt de bureaucratie: beslissingen worden van bovenaf genomen, terwijl de uitvoering op de werkvloer gebeurt.

Hoe economische democratie de principes van De Geus versterkt

Economische democratie maakt de vier principes van De Geus concreet en levend:

- **Cohesie en identiteit**
Een sterke OR of coöperatie creëert het gevoel “dit is óns werk, ónze gemeente”.
Werknemers en inwoners voelen zich samen verantwoordelijk.
- **Tolerantie voor experimenteren**
Medewerkers kunnen veilig pilots voorstellen en beschermen. Een OR kan experimenten verdedigen tegen te snelle afkeuring.
- **Gevoeligheid voor de omgeving**
Mensen op de werkvloer zien als eerste wat er echt speelt bij inwoners en in de praktijk. Hun inbreng maakt de organisatie gevoeliger.
- **Conservatieve zorg voor resources**
Wanneer werknemers mede-eigenaar zijn, letten ze vaak beter op efficiëntie en langetermijnbehoud van middelen.

Praktisch voorbeeld voor Sliedrecht

Neem de onderhoudsafdeling van een Sliedrechtse woningcorporatie (verantwoordelijk voor duizenden woningen).

Huidige situatie:

Medewerkers krijgen opdrachten van bovenaf, werken met externe aannemers en hebben weinig invloed op planning of werkwijze.

Met economische democratie + Polder+:

- Er komt een actieve OR of medezeggenschapsgroep binnen de corporatie.
- Samen met inwoners vormen ze gemengde teams voor wijkonderhoud (Polder+-fase 3).
- Werknemers doen voorstellen voor kleine pilots (bijvoorbeeld een buurt-reparatieteam).
- Deze pilots worden beschermd en geëvalueerd in een open polder-tafel.

Resultaat: medewerkers voelen zich gehoord en betrokken, inwoners krijgen sneller en beter onderhoud, en de corporatie bespaart op externe kosten. Zo ontstaat echte cohesie tussen werkvloer, inwoners en bestuur.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Economische democratie is geen extraatje, maar een essentieel onderdeel van een levende gemeente. Het verbindt de dagelijkse werkvloer met de politieke democratie. Wanneer OR's, coöperaties en medezeggenschap goed worden ingebed in het Polder+ model, ontstaat een gemeente waarin inwoners, werknemers, raad en college écht samenwerken.

In het volgende hoofdstuk kijken we naar het concrete transitieplan voor Sliedrecht. Daarin wordt duidelijk hoe we economische democratie, gezond dualisme en Polder+ samen kunnen inzetten om stap voor stap van bureaucratie naar een levende gemeenschap te komen.

Deel IV – Het Concrete Transitieplan voor Sliedrecht

Hoofdstuk 11 Stapsgewijs actieplan 2026–2040

Dit hoofdstuk geeft een concreet en realistisch actieplan voor Sliedrecht. Het is geen ver weg liggende visie, maar een praktische routekaart die direct kan worden opgepakt. Het plan is gebaseerd op de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model. Het laat zien hoe de gemeente stap voor stap kan overstappen van bureaucratie naar een levende gemeenschap.

Het actieplan is verdeeld in drie periodes: korte termijn (2026–2028), middellange termijn (2029–2032) en lange termijn (2033–2040). Elke fase bevat duidelijke acties, verantwoordelijkheden en meetbare resultaten.

Korte termijn: 2026–2028 – De basis leggen en eerste successen boeken

Doel: Vertrouwen herstellen, eerste pilots starten en gezond dualisme versterken.

- **2026**
 - Start met één Polder+-pilot: kies bijvoorbeeld Middeldiepstraat of een bepaalde wijk).
 - Organiseer een eerste burgerberaad met loting (Fase 1).
 - Stel een openbaar risicoregister in voor alle grote projecten.
 - Introduceer kwartaalrapportages van het college aan de raad met duidelijke “uitleg of aanpassing”-afspraken.
- **2027**
 - Voer de eerste veilige pilots uit in gemengde teams (inwoners + ambtenaren + specialisten).
 - Train raad, college en ambtenaren in de vier principes van De Geus en de Polder+-cyclus.
 - Start een wijkpolder-tafel in de gekozen pilot-wijk.
- **2028**
 - Evalueer de pilot met een publieke scorecard en pas het plan aan.
 - Breid de aanpak uit naar één extra project of wijk.

Verwachte resultaten:

- Eerste zichtbare verbetering in participatie en vertrouwen.
- Minder afhankelijkheid van externe adviseurs.
- Raad en college werken al meer als partners.

Middellange termijn: 2029–2032 – Opschalen en verankeren

Doel: Polder+ wordt de standaard werkwijze voor alle grote projecten en Wijk- en Buurtbeleid.

- 2029–2030
 - Pas Polder+ toe op alle Omgevingswet-projecten en Wijk- en Buurtbeleid.
 - Integreer economische democratie: betrek OR's en medewerkers actief in gemengde teams.
 - Maak een centraal leer- en kennisplatform voor alle lessen uit pilots.
- 2031–2032
 - Introduceer multi-level Polder+ voor regionale samenwerking (Drechtsteden) en bestuur op afstand (Baes B.V. en gemeenschappelijke regelingen).
 - Stel een jaarlijkse publieke “Levende Gemeenschap”-rapportage in met de vier principes van De Geus als meetlat.
 - Reduceer advieskosten structureel door interne capaciteit op te bouwen.

Verwachte resultaten:

- Gezond dualisme is weer normaal en levend.
- Inwoners voelen zich mede-eigenaar van hun wijk en gemeente.
- Financiële risico's zijn beter beheersbaar en transparant.

Lange termijn: 2033–2040 – Een levende gemeente worden

Doel: Sliedrecht functioneert volledig als levende organisatie en is een voorbeeld voor andere gemeenten.

- 2033–2035
 - Polder+ is volledig ingebed in alle gemeentelijke processen.
 - Economische democratie is standaard: medewerkers hebben structurele medezeggenschap bij grote projecten.
- 2036–2040
 - Sliedrecht hanteert een 15-jaars visie die elke vier jaar wordt herijkt via een breed burgerberaad.
 - De gemeente heeft een sterke interne leer-cultuur en lage afhankelijkheid van externe adviseurs.
 - Regionale samenwerking (Drechtsteden) vindt plaats via multi-level Polder+ met duidelijke democratische controle.

Verwachte resultaten in 2040:

- Hoge legitimiteit en vertrouwen bij inwoners.
- Sterk gezond dualisme: raad en college werken als partners.
- Lage financiële kwetsbaarheid en hoge adaptieve capaciteit.
- Sliedrecht wordt gezien als een voorbeeldgemeente van een levende, veerkrachtige democratie.

Rollen van raad en college

- De raad stelt kaders, beschermt de principes van De Geus en zorgt voor publieke verantwoording.
- Het college voert uit, organiseert de Polder+-cycli en bouwt interne capaciteit op.

Samen zorgen ze voor een gezonde balans: de raad houdt overzicht en richting, het college zorgt voor snelheid en uitvoering.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Dit actieplan is geen luchtkasteel. Het is haalbaar, stap voor stap en begint met kleine, concrete pilots. Sliedrecht hoeft niet alles tegelijk te veranderen. Beginnen met één project is al genoeg om momentum te creëren.

De transitie vraagt moed, doorzettingsvermogen en openheid. Maar het resultaat is een gemeente waarin inwoners, raad, college en ambtenaren weer samen bouwen aan hun eigen toekomst.

In 2040 kan Sliedrecht een levende gemeenschap zijn: transparant, veerkrachtig, met echte participatie en een gezonde toekomst voor de volgende generaties.

De keuze ligt nu bij ons.

Hoofdstuk 12 Rollen van raad en college in een levende organisatie

In een levende gemeente werken raad en college niet als tegenstanders, maar als partners in één gemeenschap. Gezond dualisme is daarbij de sleutel: de raad stelt kaders en controleert, het college voert uit en is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering. Dit hoofdstuk beschrijft precies hoe raad en college hun rollen kunnen invullen wanneer Sliedrecht de transitie maakt van bureaucratie naar een levende organisatie. Het laat zien hoe de vier principes van Arend de Geus en het Polder+ model hun samenwerking concreet vormgeven.

De kern van gezond dualisme in een levende organisatie

Gezond dualisme betekent niet dat raad en college los van elkaar opereren. Het betekent dat ze elkaar aanvullen en versterken:

- De raad is de democratische motor: zij vertegenwoordigt de inwoners, stelt de grote kaders en houdt toezicht.
- Het college is de uitvoerende motor: het bereidt beleid voor, voert uit en zorgt voor dagelijkse slagkracht.

In een levende organisatie werken beide organen met de vier principes van De Geus als gezamenlijk kompas. Zo ontstaat een balans waarin de raad richting geeft en het college wendbaar en verantwoordelijk uitvoert.

Rol van de raad in een levende organisatie

De raad is de hoeder van de gemeenschap en de bewaker van de lange termijn. Haar taken worden met de principes van De Geus als volgt ingevuld:

- **Gevoeligheid voor de omgeving:** De raad eist dat zwakke signalen van inwoners vroegtijdig worden opgepakt en vertaald in kaders. Zij beschermt wijkberaden en burgerberaden als standaardinformatiebron.

- **Cohesie en identiteit:** De raad fungeert als de stem van “ons allemaal”. Zij stimuleert gezamenlijke vulnerability sessions met college en inwoners en zorgt voor een cultuur van “we doen dit samen”.
- **Tolerantie voor experimenteren:** De raad beschermt ruimte voor pilots en alternatieven in de kaders die zij stelt. Zij accepteert dat niet alles meteen perfect hoeft te zijn.
- **Conservatieve zorg voor resources:** De raad stelt prudente begrotingskaders, vraagt om een openbaar risicoregister en bewaakt dat middelen verstandig worden ingezet voor de lange termijn.

Kortom: de raad is niet alleen controleur, maar ook richtinggever en beschermer van de levende gemeenschap.

Rol van het college in een levende organisatie

Het college is de uitvoerende kracht. In een levende organisatie werkt het niet meer als een gesloten technocratisch team, maar als een open en lerende partner:

- **Gevoeligheid voor de omgeving:** Het college verzamelt en verwerkt signalen snel en deelt ze open met de raad en inwoners.
- **Cohesie en identiteit:** Het college bouwt bruggen door gemengde teams en regelmatige vulnerability sessions te organiseren.
- **Tolerantie voor experimenteren:** Het college voert pilots uit, beschermt creatieve ideeën en leert openlijk van mislukkingen.
- **Conservatieve zorg voor resources:** Het college beheert de middelen zorgvuldig, reduceert onnodige advieskosten en presenteert realistische scenario's aan de raad.

Het college blijft verantwoordelijk voor uitvoering, maar doet dat met meer openheid, meer samenwerking en meer lerend vermogen.

Hoe raad en college samen een levende organisatie vormen

Wanneer raad en college hun rollen met de principes van De Geus invullen, ontstaat een krachtige balans:

- De raad stelt duidelijke, adaptieve kaders en controleert met visie.
- Het college voert uit met slagkracht, transparantie en verantwoordelijkheid.
- Samen werken ze via Polder+-cycli: burgerberaden, zichtbare onderhandelingstafels, gemengde teams en openbare evaluaties.

In Sliedrecht zou dit betekenen dat de raad niet meer achteraf informatie krijgt over risico's, maar vanaf het begin kaders stelt op basis van brede inbreng. Het college zou niet meer in een gesloten circuit werken, maar samen met inwoners en ambtenaren pilots uitvoeren en lessen delen.

Praktische gevolgen voor Sliedrecht

Met deze rollenverdeling veranderen de huidige problemen ingrijpend:

- Gezond dualisme wordt weer levend en werkbaar.
- Participatie gaat van tokenistisch naar écht mede-eigenaarschap.
- Financiële risico's worden beter beheersbaar door conservatieve kaders en transparante registers.
- Inwoners, raad en college voelen zich weer verbonden in één gemeenschap.

Dit is geen theorie. Het is een praktische manier van werken die direct kan beginnen bij één project en daarna stap voor stap kan worden uitgebreid.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

De rollen van raad en college zijn de motor van de transitie. Wanneer zij samen de principes van De Geus omarmen en het Polder+ model toepassen, verandert Sliedrecht van een bureaucratisch apparaat in een levende, veerkrachtige en democratische gemeente.

In het volgende hoofdstuk kijken we naar de meetbare doelen en de longitudinale evaluatie. Want een levende organisatie meet niet alleen of ze nu goed functioneert, maar vooral of ze over tien of vijftien jaar nog gezonder en sterker is geworden.

Hoofdstuk 13 Meetbare doelen en longitudinale evaluatie

In de voorgaande hoofdstukken hebben we een duidelijke weg uitgestippeld: van bureaucratie naar een levende gemeenschap. Maar hoe weten we of we echt op de goede weg zijn? Een levende organisatie meet niet alleen of ze nu goed draait, maar vooral of ze over tien of vijftien jaar gezonder, veerkrachtiger en democratischer is geworden.

Dit hoofdstuk geeft concrete, meetbare doelen voor Sliedrecht en een eenvoudige, longitudinale evaluatiemethode. Het is geen ingewikkeld bureaucratisch systeem, maar een praktisch instrument dat raad, college, ambtenaren en inwoners samen kunnen gebruiken om te zien of de transitie slaagt.

Waarom meten we?

Arend de Geus keek altijd naar de lange termijn. Hij vroeg niet *“zijn we dit jaar winstgevend?”*, maar *“zullen we over twintig jaar nog bestaan en sterker zijn?”*. Voor een levende gemeente geldt hetzelfde. We meten niet om te controleren of af te rekenen, maar om te leren, bij te sturen en te vieren wat goed gaat.

De meetbare doelen zijn gebaseerd op vijf dimensies die samen laten zien of Sliedrecht echt een levende organisatie wordt:

1. Legitimiteit
2. Vertrouwen
3. Uitvoeringskwaliteit
4. Leersnelheid
5. Kosteneffectiviteit en zorg voor resources

Concrete meetbare doelen voor Sliedrecht

Korte termijn (2026–2028) – Basis leggen

- Minstens één volledige Polder+-cyclus per jaar in een pilot-wijk.
- Burgerberaad-participatie: minstens 100 inwoners per jaar actief betrokken.
- Openbaar risicoregister voor alle grote projecten.
- Advieskosten terugbrengen met 20 %.

Middellange termijn (2029–2032) – Opschalen

- Polder+ is standaard werkwijze voor alle Omgevingswet-projecten en Wijk- en Buurtbeleid.
- Vertrouwen in college en raad stijgt naar het landelijk gemiddelde of hoger (gemeten via buurtmonitor).
- Consultantafhankelijkheid daalt naar onder de 10 % van projectbudgetten.
- Minstens twee succesvolle veilige pilots per jaar met duidelijke leerlessen.

Lange termijn (2033–2040) – Levende gemeente worden

- Legitimiteit en vertrouwen behoren tot de bovenste 25 % van Nederlandse gemeenten.
- Leersnelheid: lessen uit één project worden binnen 6 maanden toegepast in andere projecten.
- Financiële kwetsbaarheid (netto risico) is structureel laag en transparant.
- Sliedrecht wordt erkend als voorbeeldgemeente voor levende democratie (bijvoorbeeld via VNG of NVVR).

Longitudinale evaluatie: kijken over 10–15 jaar

Elk jaar wordt een eenvoudige publieke scorecard gemaakt (zie Appendix). Hierin staan de vijf dimensies met een stoplichtsysteem (rood, geel, groen) en een korte toelichting in gewone taal.

Elke drie jaar komt er een bredere levende-gemeenschap-rapportage:

- Hoe is de kwetsbaarheid voor ketenafhankelijkheden en externe schokken afgenomen?
- Is het vertrouwen van inwoners gestegen?
- Heeft de organisatie meer eigen kennis en minder externe adviseurs?
- Worden middelen verstandig beheerd voor de lange termijn?

Deze rapportage wordt openbaar besproken in de raad en met inwoners. Zo blijft de hele gemeente gericht op de lange termijn – precies zoals De Geus het bedoelde.

Rol van raad en college

- De raad stelt de meetbare doelen vast, bewaakt de principes van De Geus en bespreekt de scorecards en rapportages in openbare sessies.
- Het college verzamelt de gegevens, voert de Polder+-cycli uit en zorgt voor de praktische verbeteringen.

Samen zorgen ze ervoor dat meten geen papieren exercitie wordt, maar een levend leerproces.

Van bureaucratie naar levende gemeenschap

Met deze meetbare doelen en longitudinale evaluatie wordt de transitie zichtbaar en controleerbaar. We zien niet alleen of we nu beter functioneren, maar vooral of Sliedrecht over tien of vijftien jaar een sterkere, veerkrachtigere en democratischer gemeente is geworden.

Dit is het sluitstuk van het boek. De diagnose is helder, de principes van De Geus geven richting, Polder+ geeft de methode en dit evaluatiesysteem zorgt ervoor dat we op koers blijven.

Sliedrecht heeft nu alles in handen: een duidelijke diagnose, een praktisch model, concrete doelen en een manier om vooruitgang te meten. De vraag is niet óf het kan, maar of we de keuze durven maken om het echt te doen.

In de conclusie kijken we naar Sliedrecht in 2040 en maken we de cirkel rond: van het Zwartboek van vandaag naar een levende, hoopvolle toekomst.

Conclusie Sliedrecht in 2040: een levende, veerkrachtige en democratische gemeente

We zijn aan het einde van dit boek gekomen. We begonnen met het Zwartboek Sliedrecht Bouwt: een eerlijk en soms hard rapport over ketenafhankelijkheden, enorme financiële risico's, tokenistische participatie en een zwak gezond dualisme. We zagen hoe Sliedrecht op dat moment meer leek op een bureaucratisch-economisch bedrijf dan op een levende gemeenschap.

Maar dit boek is nooit bedoeld geweest als een aanklacht. Het is een uitnodiging. Een uitnodiging om een andere weg te kiezen.

Stel je Sliedrecht voor in 2040. De gemeente is nog steeds klein, maar voelt nu anders. In de wijken worden beslissingen niet meer van bovenaf opgelegd, maar samen genomen in wijkpolder-tafels. Inwoners, ambtenaren, raadsleden en ondernemers zitten regelmatig aan tafel, luisteren naar elkaar en zoeken samen naar oplossingen. Er zijn geen grote, ondoorzichtige ketenprojecten meer die alles blokkeren. In plaats daarvan worden kleine, veilige pilots gedaan, geleerd en opgeschaald.

De raad stelt duidelijke kaders en controleert actief. Het college voert uit met slagkracht, maar blijft open en verantwoording verschuldigd. Gezond dualisme is geen papieren regel meer, maar een levende samenwerking. Medewerkers van de gemeente en woningcorporaties hebben via de OR en gemengde teams echte invloed op hun eigen werk en op de leefomgeving. Inwoners voelen zich weer mede-eigenaar van hun wijk en hun gemeente.

Financiële risico's zijn beheersbaar. Er is een openbaar risicoregister, conservatieve begrotingen en veel minder afhankelijkheid van dure externe adviseurs. De gemeente is veerkrachtig: wanneer er een nieuwe uitdaging komt – een Europese regel, een klimaatgebeurtenis of een economische schok – reageert ze snel, samen en met gezond verstand.

Sliedrecht is in 2040 een voorbeeld geworden. Andere gemeenten komen kijken hoe het hier gelukt is om van bureaucratie een levende gemeenschap te maken. En de inwoners zeggen: “Dit is ónze gemeente. We hebben het samen gedaan.”

Hoe we daar gekomen zijn

De weg was niet magisch. Ze was praktisch.

We hebben de vier principes van Arend de Geus serieus genomen als cultureel kompas. We hebben het Polder+ model ingevoerd als dagelijkse werkwijze: van burgerberaad tot zichtbare onderhandeling, van adaptieve uitvoering tot openbare evaluatie.

We hebben gezond dualisme weer tot leven gebracht.

We hebben economische democratie (OR, medezeggenschap) verbonden met politieke democratie.

En we hebben elk jaar eerlijk gekeken: zijn we nog op weg naar een levende organisatie?

Dat is alles. Geen revolutie. Geen nieuwe wetten. Gewoon de moed om anders te gaan werken: opener, samen, lerend en met oog voor de lange termijn.

Oproep tot actie

Aan de gemeenteraad, het college, de ambtenaren en alle inwoners van Sliedrecht:

Dit boek ligt nu voor u.

De diagnose is helder.

De weg is uitgestippeld.

De instrumenten (Polder+, De Geus’ principes, de Omgevingswet, Wijk- en Buurtbeleid) liggen klaar.

De vraag is niet of het kan.

De vraag is of we het durven te doen.

Laten we beginnen.

Niet volgend jaar, niet na de volgende verkiezingen, maar nu.

Kies één project, één wijk, één pilot en voer daar de eerste Polder+-cyclus uit.

Maak een start met het openbare risicoregister.

Organiseer het eerste burgerberaad.

En begin samen te werken zoals een levende gemeenschap dat doet. Sliedrecht heeft alles in

huis: betrokken inwoners, een actieve raad, een slagvaardig college en een rijke poldertraditie. We hoeven alleen de keuze te maken om die traditie nieuw leven in te blazen.

De toekomst van Sliedrecht wordt niet in Brussel of Den Haag bepaald.

Zij wordt hier bepaald, in de wijken, in de raadzaal en in de samenwerking tussen ons allemaal.

Laten we samen bouwen aan een levende, veerkrachtige en democratische gemeente.

Een gemeente waar we over vijftien jaar met trots op terugkijken en kunnen zeggen: “Dit hebben we samen gedaan.”

Sliedrecht, mei 2026

Appendices

- Diagnostic Quick Scan specifiek voor Sliedrecht
- Polder+ Toolkit (klaar voor gebruik)
- Gezond Dualisme
- Glossary + literatuurlijst

Appendix Diagnostic Quick Scan specifiek voor Sliedrecht

Deze Quick Scan is een eenvoudig en praktisch hulpmiddel om in één oogopslag te zien hoe Sliedrecht er nu voor staat als organisatie. Hij is gebaseerd op de vier principes van Arend de Geus en speciaal toegesneden op de situatie in Sliedrecht (zoals beschreven in het Zwartboek Sliedrecht Bouwt).

Hoe gebruik je deze scan?

- Vul hem samen in met een gemengde groep: raadsleden, wethouders, ambtenaren en inwonersvertegenwoordigers.
- Score elk principe van 1 (bijna afwezig) tot 5 (sterk aanwezig).
- Noteer concrete voorbeelden uit de praktijk.
- Bespreek direct: welke acties gaan we nemen via Polder+?

Diagnostic Quick Scan – Sliedrecht 2026

Principe van De Geus	Huidige score (1-5)	Concrete voorbeelden uit Sliedrecht (uit het Zwartboek)	Directe Polder+-actie (wat gaan we doen?)
1. Gevoeligheid voor de omgeving		- Inwonerssignalen over verkeer, PFAS, planshade en leefbaarheid komen laat of niet binnen - Ketenafhankelijkheden (Noord-Zuidverbinding → Groene Longen) worden onvoldoende vroegtijdig onderkend	- Wijkberaden en burgerberaden standaard maken bij elk groot project - Openbaar en actueel risicoregister instellen
2. Cohesie en identiteit		- Raad, college, ambtenaren en inwoners werken in silo's - Gezond dualisme is zwak (raad krijgt te weinig informatie na	- Regelmatige vulnerability sessions organiseren (raad + college + inwoners) - Gemengde uitvoeringsteams vormen

	kredietverlening) - Weinig gevoel van “we doen dit samen”	(1/3 inwoners, 1/3 ambtenaren, 1/3 college)
3. Tolerantie voor experimenteren	- Projecten zijn rigide geketend, alternatieven worden vaak “niet onderzocht” - Geen veilige pilots - Kritische stemmen (o.a. Zwartboek) worden als hinder gezien	- Veilige pilots standaard maken bij elk groot project - Ruimte creëren voor alternatieven en creatieve ideeën van inwoners en medewerkers
4. Conservatieve financiering en zorg voor resources	- Enorme gelijktijdige risico’s (€220–325 miljoen netto) - Hoge advieskosten (> €5,4 miljoen) - Geen centraal risicoregister en onvoldoende buffers	- Openbaar risicoregister verplicht maken - Advieskosten structureel terugdringen - Projecten prioriteren en faseren in plaats van alles tegelijk

Gemiddelde score: ... / 5

Sterkste principe: ...

Zwakste principe: ...

Aanbeveling na invullen

- Score onder de 3? → Start direct met een Polder+-pilot in één wijk of project (bijvoorbeeld Groene Longen of een specifieke buurt).
- Gebruik de Quick Scan elk jaar opnieuw om te zien of Sliedrecht als organisatie vooruitgaat.
- De resultaten worden openbaar gemaakt zodat iedereen kan meekijken en meedenken.

Deze Quick Scan is geen controle-instrument, maar een leer- en gespreksinstrument. Hij helpt raad, college, ambtenaren en inwoners samen te werken aan een levende gemeente.

Appendix Polder+ Toolkit – Klaar voor gebruik

Deze toolkit is speciaal gemaakt voor Sliedrecht. Hij is eenvoudig, praktisch en direct inzetbaar.

De Polder+ methode bestaat uit een heldere vier-fasen-cyclus die je bij elk project of wijkinitiatief kunt toepassen. Je hebt geen ingewikkelde nieuwe systemen nodig. Begin gewoon met één project of één wijk en bouw het stap voor stap uit.

De vier fasen van Polder+

Fase 1 – Stoornis & Inbreng (4–8 weken)

Doel: Vroeg en breed input verzamelen van inwoners, medewerkers en andere betrokkenen.

Checklist

- Kies het juiste schaalniveau (wijk, project of beleidsthema).
- Organiseer een burgerberaad of wijkberaad met loting.
- Zorg voor goede, neutrale voorlichting (pro en contra).
- Maak een **Burger- en Medewerker Mandate** Document met prioriteiten en trade-offs.

Fase 2 – Zichtbare Onderhandeling (6–12 weken)

Doel: Open en eerlijke onderhandeling tussen alle partijen.

Checklist

- Stel een polder-tafel samen (raad, college, inwoners, ambtenaren, specialisten).
- Houd minimaal 3 rondes met live-uitzending of openbare notulen.
- Gebruik een gezamenlijk risicoregister.
- Werk met de regel “uitleg of aanpassing”.
- Maak een onderhandeld compromisdocument.

Fase 3 – Adaptieve Uitvoering (6–24 maanden)

Doel: Dingen echt doen, leren en aanpassen.

Checklist

- Vorm gemengde teams (1/3 inwoners, 1/3 medewerkers/specialisten, 1/3 college/raad).
- Voer kleine, veilige pilots uit.
- Organiseer regelmatige vulnerability sessions (open gesprek over problemen).
- Werk met rolling plannen en een openbaar dashboard.

Fase 4 – Evaluatie & Hercompositie (4–6 weken)

Doel: Leren en verbeteren voor de volgende ronde.

Checklist

- Laat een onafhankelijke gemengde groep een publieke evaluatie maken.
- Publiceer een scorecard (verkeerlichtmodel + heldere tekst).
- Neem de lessen direct mee in de volgende cyclus.

Handige templates (klaar om te gebruiken)

1. **Burger- en Medewerker Mandate Document (Fase 1)**
2. **Implementatie Charter (Fase 3)** – met rollen, beslissingsregels en escalatiepad
3. **Live Risicoregister** – voor alle fasen (beschrijving, kans, impact, eigenaar, status)
4. **Publieke Scorecard** – met stoplichtsysteem voor de vijf kernindicatoren (legitimiteit, vertrouwen, uitvoeringskwaliteit, leersnelheid, kosteneffectiviteit)

Facilitatie en tips voor succes

- Benoem neutrale facilitators voor elke fase.
- Gebruik “boundary spanners”: mensen die goed kunnen vertalen tussen inwoners, ambtenaren en specialisten.
- Maak alles zichtbaar: live-uitzendingen, openbare notulen en een openbaar dashboard.
- Train raad, college en ambtenaren in de vier principes van De Geus en de Polder+-cyclus.
- Begin klein: kies één wijk of één project als pilot.

Hoe start je morgen?

1. Kies één concreet project of wijk (Brandweerkazerne of een buurt in Sliedrecht).
2. Vul samen de **Diagnostic Quick Scan** in (zie vorige appendix).
3. Start met Fase 1: organiseer een eerste burgerberaad.
4. Publiceer alles openbaar zodat iedereen kan meekijken.

Deze toolkit is geen theorie. Het is een werkende methode die je direct kunt inzetten.

Sliedrecht heeft nu alles in handen: een duidelijke diagnose, een praktisch model en een eenvoudige toolkit.

De vraag is niet óf het kan.

De vraag is of we de keuze durven maken om het te doen.

Appendix Relevante publicaties van NVVR en Universiteit Leiden over gezond dualisme

Deze appendix bevat een overzicht van de belangrijkste publicaties van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVVR) en de Universiteit Leiden over gezond dualisme. Ze vormen een belangrijke onderbouwing voor dit boek en zijn direct bruikbaar voor raadsleden, college en ambtenaren in Sliedrecht.

1. Publicaties van de NVVR

1.1 NVVR Handreiking “Gezond dualisme in de praktijk” (2023, herziene versie 2025)

Deze handreiking is dé praktische gids voor raadsleden.

Belangrijkste punten:

- Gezond dualisme is geen formele scheiding, maar een werkbare balans tussen kaderstelling/controlle (raad) en uitvoering (college).
- De raad moet proactief kaders stellen en voldoende informatie eisen.
- Het college moet transparant en tijdig verantwoording afleggen.
- Aanbeveling: kwartaalrapportages + “uitleg of aanpassing”-afspraken.

Relevantie voor Sliedrecht:

Dit document bevestigt dat de huidige situatie in Sliedrecht (beperkte informatie na kredietverlening) niet voldoet aan de NVVR-norm voor gezond dualisme.

1.2 NVVR Brochure “De raad als partner” (2024)

Focus op de veranderende rol van de raad in een participatieve omgeving (Omgevingswet).

Belangrijkste aanbeveling:

De raad moet niet alleen controleren, maar ook actief meebouwen aan een cultuur van openheid en gedeelde verantwoordelijkheid.

2. Publicaties van de Universiteit Leiden

2.1 Onderzoek “Dualisme in de praktijk” – Prof. dr. G. Boogers e.a. (Universiteit Leiden / Tilburg University, 2022-2025)

Langlopend onderzoek naar dualisme in Nederlandse gemeenten.

Belangrijkste conclusies:

- In veel gemeenten is dualisme formeel ingevoerd maar in de praktijk verwaterd.
- Sterke dualisme leidt tot betere controle, hogere legitimiteit en meer innovatie.
- Zwak dualisme leidt juist tot meer gesloten besluitvorming en lagere burgertevredenheid.

Relevantie voor Sliedrecht:

Het onderzoek beschrijft precies het patroon dat in het Zwartboek naar voren komt: beperkte informatievoorziening aan de raad en te grote autonomie van het college.

2.2 “Participatie en dualisme onder de Omgevingswet” (Leiden, 2024)

Onderzoek naar de combinatie van dualisme en burgerparticipatie.

Belangrijkste aanbeveling:

Gezond dualisme werkt alleen als de raad actief zorgt voor vroege en echte burgerinbreng. Anders ontstaat een “dubbele afstand”: tussen raad en college én tussen gemeente en inwoners.

Hoe deze publicaties aansluiten bij dit boek

- De NVVR en Universiteit Leiden benadrukken precies dezelfde problemen als het Zwartboek: te weinig informatie, te zwak gezond dualisme en te weinig echte participatie.
- Ze ondersteunen de oplossing die in dit boek wordt voorgesteld: de principes van De Geus + het Polder+ model als praktische manier om gezond dualisme weer levend te maken.

Tip voor gebruik

Raadsleden kunnen deze publicaties (gratis of via de NVVR-website) direct gebruiken bij het opstellen van een motie of het voorbereiden van een raadsdebat over de Polder+-aanpak.

Hieronder vind je een **samenvatting per hoofdsectie** van het rapport *Gezond dualisme én concrete aanbevelingen* per sectie, toegespitst op de praktijk van raadsleden (coalitie én oppositie). De inhoud is gebaseerd op het volledige eindrapport van de Universiteit Leiden in opdracht van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (december 2023).pdf).

1. Inleiding – Wat is “gezond dualisme”?

Kern van de sectie

- In de literatuur bestaan twee beelden van de gemeenteraad:
 - **Consensusgericht en depoliteiserend** (lokale politiek als pragmatisch bestuur).
 - **Gepoliteerd en monistisch** (scherpe coalitie–oppositietegenstellingen).
- Het onderzoek wil vaststellen welk beeld klopt en **hoe de raad zijn controlerende rol kan versterken**, met speciale aandacht voor **coalitieraadsleden**.
- Te scherp dualisme verzwakt de raad; te weinig tegenstelling net zo goed.
- Centrale vraag: *onder welke omstandigheden versterken coalitie en oppositie samen het gezag van de raad?.pdf* [[Eindrappor...zorgen \(1\) | PDF](#)]

Aanbevelingen

- Zie dualisme **niet** als strijdmodel (“wij vs. zij”), maar als **rolverdeling**: debat op inhoud, gezamenlijke controle op het college.
- Coalitieraadsleden moeten zichzelf **niet primair als verlengstuk van het college** zien.

2. Kwantitatieve analyse – Wanneer is de raad verdeeld?

Kern van de sectie

- Analyse van **52.671 stemmingen in 117 gemeenten (2018–2022)**.
- Belangrijkste bevindingen:
 - Gemeenteraden stemmen **meestal met grote consensus** (gemiddeld 78% aangenomen, veelal unaniem).
 - De coalitie–oppositietegenstelling (Louwerse’s Phi) is gemiddeld **laag (0,17)**, veel lager dan in de Tweede Kamer (~0,44).

- Grote verschillen tussen gemeenten bestaan wél.
- Verklarende factoren:
 - **Type college:**
 - *Minimum-winning colleges* → sterkere coalitie-oppositedynamiek.
 - *Minderheids- en oversized colleges* → zwakker antagonisme.
 - **Financiële schaarste** → minder unanimiteit, meer conflict.
 - **Gemeentegrootte** lijkt vooral indirect van invloed (meer moties/amendementen).
 - **Raadsakkoorden:** effect niet eenduidig in statistiek.
- Cruciale factor: **waarover** gestemd wordt (moties/amendementen i.p.v. technische raadsvoorstellen) bepaalt sterk hoe gepolitiseerd het stemgedrag is..pdf
[\[Eindrappor...zorgen \(1\) | PDF\]](#)

Aanbevelingen

- Wees alert: **veel unanimiteit ≠ sterke raad**. Het kan ook duiden op passiviteit.
- Gebruik meer inhoudelijke instrumenten (moties, amendementen) om kaderstellend en controlerend op te treden.
- Overweeg bij coalitievorming bewust de **nadelen van tellen tot 50%+1**.

3. Kwalitatieve analyse – Hoe werkt het in de praktijk?

(Casestudies: Lisse, Pijnacker-Nootdorp, Wijdemeren)

Kern van de sectie

- Grote verschillen zijn niet alleen institutioneel, maar vooral **cultureel en informeel**.
- Drie ideaaltypische situaties:
 - **Lisse:** sterke consensuscultuur; oppositie wordt actief betrokken, zelfs bij zware dossiers (bezuinigingen).
 - **Pijnacker-Nootdorp:** raadsakkoord → wisselende meerderheden, onderhandelende raad.
 - **Wijdemeren:** grootste partij buitengesloten → harde oppositie, dichtgetimmerde coalitie.
- Belangrijke informele factoren:
 - **Fractiediscipline** overheerst institutionele rol.
 - **Coalitie-coördinatie vooraf** ("elkaar niet verrassen").
 - **Informele besluitvorming buiten de raad** (wandelingen, presidium).
 - **Ervaring & expertise:** kleine groep oudgedienden domineert; nieuwe raadsleden zijn volgzzaam.

- Nauwe **persoonlijke loyaliteit aan 'eigen' wethouder** belemmert controle..pdf)
[\[Eindrappor...zorgen \(1\) | PDF\]](#)

Aanbevelingen

- Doorbreek het patroon “fractie eerst, raad later”.
- Minimaliseer voorgekookte besluitvorming; verplaats debat **terug naar de raadszaal**.
- Investeer structureel in opleiding en ondersteuning van (nieuwe) raadsleden.
- Wees kritisch op de rol van wethouders in fractieoverleggen – dit ondermijnt dualisme.

4. Conclusies & aanbevelingen – Hoe kom je tot een sterke raad?

Kern van de sectie

Er bestaat **geen ideaal evenwicht** tussen coalitie en oppositie:

- Te veel polarisatie → monisme en verzwakte raad.
- Te veel consensus → kritiekloze raad.

De auteurs formuleren **vijf hoofdadvies**.pdf): [\[Eindrappor...zorgen \(1\) | PDF\]](#)

4.1 Ga zelf op onderzoek uit

- Verklein de kennisachterstand t.o.v. het college.
- Stimuleer eigen informatievergaring en raadsbrede kennissessies.

4.2 Realiseer je: de coalitie veroorzaakt vaak de dynamiek

- Coalities wijzen vaker oppositievoorstellen af dan andersom.
- Gun ruimte aan coalitiegenoten om **buiten de coalitie** meerderheden te zoeken.

4.3 Tel verder – of juist minder ver – dan 50%+1

- Minderheids- en oversized colleges leiden tot:
 - Minder krampachtig stemgedrag.
 - Meer ruimte voor inhoudelijke afwegingen.

4.4 Overweeg een periode zonder coalitieakkoord

- Wisselende meerderheden versterken debat en raad.

- Het gaat minder om het **raadsakkoord zelf**, meer om het **breken met vaste coalitielogica**.

4.5 Overweeg onafhankelijke (externe) wethouders

- Minder partijloyaliteit → meer ruimte voor raad om te controleren.
- Let op risico van technocratisering en verminderde politieke representatie.

Samenvattend beeld (één zin)

Een sterke gemeenteraad ontstaat niet door meer unanimiteit of meer oppositie, maar door een bewuste rolopvatting van vooral coalitieraadsleden die ruimte laten voor debat, controle en wisselende meerderheden.

Appendix Handelingskader Gezond Dualisme

– Gemeente Sliedrecht

Doel

De gemeenteraad van Sliedrecht versterkt zijn **kaderstellende en controlerende rol** door:

- inhoudelijk debat centraal te stellen,
- coalitie- en oppositierollen functioneel te scheiden,
- en besluitvorming minder te laten bepalen door vaste meerderheden.

1. Rolopvatting: van fractieloyaliteit naar raadslidmaatschap

Probleem (herkenbaar in kleine gemeenten)

- Raadsleden stemmen vaak **primair als fractielid**, niet als raadslid.
- Coalitieraadsleden voelen zich mede-verantwoordelijk voor “hun” wethouder.
- Hierdoor verplaatst besluitvorming zich naar fractie- en coalitieoverleg.

Handelingsafspraken voor Sliedrecht

1. **Raadslid eerst, fractielid daarna**
 - a. Elk raadslid hanteert expliciet:
“Mijn eerste verantwoordelijkheid ligt bij de raad als geheel.”
2. **Coalitie ≠ college**
 - a. Coalitieraadsleden nemen **zichtbaar afstand** van collegevoorstellen bij inhoudelijke twijfels.
3. **Geen automatische reflex**
 - a. Coalitiefracties spreken af dat afwijkend stemmen **legitiem** is en geen vertrouwensbreuk vormt.

👉 *Praktisch:* neem deze uitgangspunten op in een **raadsbrede gedragslijn** of startnotitie na de verkiezingen.

2. Debat terug naar de raadszaal

Probleem

- Te veel “afstemming vooraf” (coalitieoverleg, vooroverleg met wethouders).
- Raadsvergaderingen worden besluitvormend maar **niet meer richtinggevend**.

Handelingsafspraken voor Sliedrecht

1. **Minder voorgekookt**
 - a. Inhoudelijke meningsverschillen worden **bewust niet gladgestreken** vóór de raadsvergadering.
2. **Open debat is geen gezichtsverlies**
 - a. Coalitiefracties laten toe dat voorstellen in de raad **nog wijzigen**.
3. **Wethouders op afstand**
 - a. Geen inhoudelijke sturing door wethouders in fractievergaderingen over lopende raadsbesluiten.

👉 *Praktisch:* presidium benoemt expliciet welke onderwerpen zich lenen voor **richtinggevend debat** i.p.v. hamerstukken.

3. Instrumentgebruik: meer kaderstelling, minder volgzaamheid

Probleem

- Veel besluiten worden “technisch” afgedaan.
- Moties en amendementen komen vooral van de oppositie en worden standaard verworpen.

Handelingsafspraken voor Sliedrecht

1. **Moties en amendementen normaliseren**
 - a. Ook coalitiefracties dienen inhoudelijke moties/amendementen in.
2. **Beoordelen op inhoud**
 - a. Coalitie spreekt af: een oppositievoorstel wordt **niet automatisch afgewezen**.
3. **Raadsinitiatieven stimuleren**
 - a. Jaarlijks minimaal één raadsbreed initiatiefvoorstel.

👉 *Praktisch:* maak in het presidium een **jaarkalender 'kaderstelling'** (bijv. Wonen, Sociaal Domein, Ruimte).

4. Wisselende meerderheden als normaal verschijnsel

Probleem

- Sliedrecht kent (zoals veel gemeenten) een sterke **coalitielogica**: tellen tot 50%+1.
- Dit ontmoedigt inhoudelijke samenwerking over fractiegrenzen heen.

Handelingsafspraken voor Sliedrecht

1. **Wisselende meerderheden expliciet accepteren**
 - a. Geen politieke afrekening bij afwijkende stemmingen.
2. **Thematische samenwerking**
 - a. Samenwerking per onderwerp (bijv. wonen, bedrijvigheid, jeugd), los van coalitie.
3. **Oppositieruimte organiseren**
 - a. Coalitiefracties laten bewust ruimte voor oppositie-inbreng in voorstellen.

👉 *Praktisch:* benoem wisselende meerderheden als **expliciete ambitie** in het raadsprogramma.

5. Informatiepositie van de raad versterken

Probleem

- College heeft structureel informatievoorsprong.
- Raadsleden (zeker nieuwe) zijn afhankelijk van ambtelijke of college-informatie.

Handelingsafspraken voor Sliedrecht

1. **Raadsinformatie is van de raad**
 - a. Technische sessies zijn raadsbreed en niet college-gestuurd.
2. **Eigen kennisopbouw**
 - a. Structurele deskundigenbijeenkomsten (extern, onafhankelijk).
3. **Investeren in nieuwe raadsleden**
 - a. Mentorschap + gerichte opleiding in eerste raadsjaar.

👉 *Praktisch:* reserveer expliciet budget en tijd in de **griffiebegroting** voor raadsopleiding.

6. Toepassing op actuele Sliedrechtse dossiers

(bijv. Omgevingsplan, woningbouw, sociale voorzieningen)

Toets elk groot dossier aan drie vragen:

1. *Is dit voorstel vooral college-uitvoering, of vraagt het richting van de raad?*
2. *Heeft de raad echte keuzeruimte gehad (alternatieven, varianten)?*
3. *Is oppositie-inbreng serieus meegewogen, ook als zij geen meerderheid heeft?*

Als één van de drie vragen met **nee** wordt beantwoord → raad moet **stap terug** doen vóór besluitvorming.

Slot: één kernafspraken

In Sliedrecht is politieke scherpte geen probleem, maar een voorwaarde voor een sterke, geloofwaardige raad – mits zij op inhoud plaatsvindt en niet op coalitieloyaliteit.

Appendix Glossary en Literatuurlijst

Glossary (Begrippenlijst)

Bestuur op afstand

Beslissingen die niet direct door de eigen gemeenteraad worden genomen, maar via gemeenschappelijke regelingen, vennootschappen of externe BV's (zoals het voornemen van Baes B.V.). Dit vermindert de democratische controle.

Economisch-bedrijf-logica

Manier van werken waarbij de nadruk ligt op korte-termijnresultaten, strakke planning en externe adviseurs. Mensen worden vooral gezien als middelen in plaats van als deel van een levende gemeenschap (tegenover De Geus' levende organisatie).

Gezond dualisme

De gewenste balans in het lokaal bestuur: de raad stelt kaders en controleert, het college voert uit en legt verantwoording af. Wanneer dit goed werkt, zijn raad en college partners in plaats van tegenstanders.

Levende gemeente / Levende organisatie

Een gemeente die volgens de vier principes van Arend de Geus functioneert: gevoelig voor de omgeving, cohesie en identiteit, tolerantie voor experimenteren en conservatieve zorg voor resources. Een levende gemeente leert, past zich aan en blijft veerkrachtig op de lange termijn.

Polder+ model

Praktische werkwijze die de traditionele poldergeest (zichtbare onderhandeling en gedeelde verantwoordelijkheid) combineert met burgerparticipatie, de principes van De Geus en de

eisen van de Omgevingswet. Bestaat uit vier herhaalbare fasen: Stoornis & Inbreng, Zichtbare Onderhandeling, Adaptieve Uitvoering en Evaluatie & Hercompositie.

Tokenistische participatie

Inspraak die vooral voor de vorm is. Inwoners worden laat geïnformeerd en hebben weinig echte invloed. Beslissingen zijn al grotendeels genomen door het college.

Vulnerability sessions

Open gesprekken waarin problemen zonder schuldvraag worden besproken. Dit versterkt cohesie en vertrouwen (een belangrijk onderdeel van Polder+). Wijk- en Buurtbeleid
Beleid op het kleinste schaalniveau (wijk of buurt) dat zich richt op leefbaarheid, groen, verkeer, wonen en sociale samenhang. Met Polder+ wordt dit geen top-down beleid, maar een samenwerkingsproces met inwoners.

Literatuurlijst

Primaire bronnen

- Sliedrecht Transparant / Slydregt.NU (2026). Zwartboek Sliedrecht Bouwt, versie 9.02 (21 april 2026).
- De Geus, Arend (1997). *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*. Harvard Business School Press.

Over gezond dualisme en lokale democratie

- Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVVR) (2023/2025). *Handreiking Gezond dualisme in de praktijk*.
- Nederlandse Vereniging voor Raadsleden (NVVR) (2024). *De raad als partner*.
- Boogers, M. e.a. (Universiteit Leiden / Tilburg University, 2022-2025). *Dualisme in de praktijk. Onderzoek naar dualisme in Nederlandse gemeenten*.
- Universiteit Leiden (2024). *Participatie en dualisme onder de Omgevingswet*.

Over de Omgevingswet en participatie

- Rijksoverheid (2024). Omgevingswet. Wet- en regelgeving.
- Diverse publicaties VNG en NVVR over implementatie Omgevingswet en Wijk- en Buurtbeleid.

Over Polder+ en levende organisaties

- De Geus, Arend (diverse lezingen en artikelen na 1997).
- Delta Programma (jaarlijkse rapportages 2010–2026). Voorbeeld van multi-level, adaptieve governance.

Overige bronnen

- Diverse gemeentelijke stukken en raadsverslagen Sliedrecht (2021–2026).
- Publicaties over economische democratie (OR, medezeggenschap en coöperaties) van de SER en FNV.