



overdrachtsdocument

Voor Gemeenteraad, via Presidium
Van Werkgroep Vergaderen
Datum Maart 2026

Inleiding

De door raadsleden ervaren werkdruk was voor het presidium reden een 'werkgroep vergaderen' in het leven te roepen. Aan die (door menigeen in de Tilburgse raad als hoog ervaren) werkdruk liggen diverse oorzaken en ontwikkelingen ten grondslag, zoals:

- Steeds meer opgaven en taken op het bord van de lokale overheid (onder meer ten gevolge van een aantal opeenvolgende decentralisaties);
- De toenemende complexiteit van veel dossiers (en dus een toenemende behoefte aan informatievoorziening – RIB's – en dus veel druk op de fase van de beeldvorming en dus werkdruk);
- Overvloed aan informatie (die vaak slecht vindbaar en ontsloten is – want onder meer gebrekkige dossiervorming in het raadsinformatiesysteem);
- Groei van het aantal fracties (dus meer bijdragen in de vergaderingen en dus langere vergaderingen en ook mee druk op de raadsagenda omdat er meer geagendeerd wordt door al die fracties, en dus meer werkdruk);
- Toenemende wens en behoefte om inwoners en belanghebbende te betrekken in de voorbereiding op de besluitvorming (langere doorlooptijd besluitvorming, meer overleg en afstemming nodig ten behoeve van die betere participatie en inspraak).

De ervaren werkdruk – die dus altijd subjectief is – hangt vaak ook samen met tijdgebrek. De persoonlijke mogelijkheden en persoonlijke omstandigheden waarin een raadslid zijn werk doet (meer of minder uren werkend, meer of minder mantelzorgtaken, te maken keuzes met betrekking tot de werk-privébalans) en de taakvereisten van het raadslidmaatschap anderzijds kunnen simpelweg leiden tot tijdgebrek. Hetgeen weer leidt tot (sterk ervaren) werkdruk. Ofwel: soms zijn maatregelen in de privésituatie nodig en ligt de oplossing niet of slechts gedeeltelijk in het aanpassen van de werk- en vergaderwijze.

In veel (qua omvang met Tilburg vergelijkbare) gemeenten zijn de hierboven geschetste ontwikkelingen aanleiding tot 1. Strenger selecteren aan de poort (wat komt er wel/niet op de raadsagenda) en tegelijkertijd 2. Tot het verruimen van de beschikbare vergadertijd (omdat er anders onvoldoende tijd is om alle geagendeerde onderwerpen te kunnen behandelen).

Niet verwonderlijk dat bij een toenemende hoeveelheid opgaven en door menigeen ervaren toegenomen werkdruk ook naar de werking en inrichting van 'het Tilburgse vergadermodel' wordt gekeken. Ofwel: is het bestaande model een van de oorzaken van de ervaren werkdruk? De werkgroep vergaderen heeft geconstateerd dat deze vraag binnen onze raad uiteenlopend wordt beantwoord. Sommigen leggen geen directe relatie tussen de (ervaren) werkdruk en het vergadermodel. Wat overigens niet wegneemt dat zij wel een aantal wijzigingen wensen door te voeren om het bestaande model te optimaliseren. Anderen zijn voorstander van het invoeren van een geheel ander model, zoals bijvoorbeeld het (oude) commissiemodel. Vanuit de wens dan wel overtuiging dat een ander vergadermodel naast minder werkdruk nog andere voordelen brengt.



Gezien de verschillende opvattingen en wensen met betrekking tot het besluitvormings- en vergaderproces, en indachtig de noodzaak van breed draagvlak, beperkt de werkgroep zich in dit overdrachtsdocument tot:

- Een aantal concrete aanbevelingen die erop zijn gericht om per 1 april 2026 binnen het bestaande besluitvormings- en vergaderproces een aantal zogenoemde optimalisaties door te voeren (vooral ook rekening houdend met de nieuwe inrichting van de P&C-documenten en P&C-cyclus). Een aantal van die optimalisaties heeft betrekking op 'de cultuur'. Een deel van de ervaren werkdruk heeft immers te maken met de in de loop der tijd ontstane *wijze van werken* (met gedrag, gewoonten en gebruiken dus), en zijn niet automatisch op te lossen met veranderingen in de *werkwijze* (in de structuur dus).
- Een advies over het door de 'nieuwe raad' te doorlopen proces tussen (pakweg) 1 juli 2026 en 1 januari 2027, resulterend in mogelijke (vervolg-)voorstellen over de inrichting van het besluitvormings- en vergaderproces vanaf 1 januari 2027.

Door te voeren veranderingen ('optimalisaties') per 1 april 2026

De werkgroep vergaderen heeft gekeken naar de (ervaren) werkdruk en de vermeende oorzaken daarvan. Daarnaast heeft zij een open uitvraag gedaan naar door raadsleden ervaren problemen in en met het besluitvormings- en vergaderproces. Zonder uitputtend te zijn werden onder meer - naast de werkdruk dus - deze gebreken en problemen genoemd:

- (Te)veel informatiebijeenkomsten (te vaak ook aanbod-gestuurd, met te weinig ruimte voor vragen vanuit de raad), met onder meer als gevolg (burger-)raadsleden die de stukken niet (goed) hebben gelezen
- Weinig debat onderling (tussen de fracties)
- Gebrek aan (de mogelijkheid tot) integrale behandeling van opgaven/dossiers/voorstellen
- Te weinig en ook een te beperkte (mogelijkheid tot) variëteit in vormen van inwonersbetrokkenheid
- Te weinig voorspelbaarheid in de agenda's (ofwel: niet tijdig genoeg weten wie wanneer – op welke dagdelen en tijdstippen – beschikbaar 'moet' zijn)
- Gebrekkige aansluiting beleidscyclus en P&C-cyclus
- (Te)veel woordvoerderschappen
- (Steeds) wisselende (groepen) raadsleden bij thema's/besprekingen en daardoor geen gedeeld kennisniveau en te weinig bekendheid en vertrouwdsheid met elkaar om efficiënt te kunnen werken en samen 'de diepte' in te gaan
- Geen vaste voorzitters (zie ook punt hierboven: dus te weinig een op elkaar ingespeelde groep onder leiding van een 'vaste' voorzitter die de dossiers en 'de mensen' kent)

Niet verwonderlijk dat wensen en behoeften veelal 'spiegelbeeldig' waren aan de ervaren tekortkomingen: de wens tot betere informatievoorziening/betere raadsinformatiebijeenkomsten, meer ruimte voor inwoners en belanghebbenden (en meer vormvrijheid in de wijze waarop zij kunnen deelnemen), minder wisselingen in de groepen raadsleden die thema's/met elkaar behandelen/minder woordvoerderschappen, etc.

Volledigheidshalve wordt vermeld dat velen (veel van) het bestaande besluitvormings- en vergaderproces waarderen. Onder meer vanwege zijn voorspelbare structuur. Een structuur die het bovendien mogelijk maakt om een breed scala aan onderwerpen binnen een vaste cyclus te behandelen. Met helder onderscheiden fases: van beeldvormen via oordeelsvorming naar besluitvorming. Met de mogelijkheid om binnen de bestaande blokkenstructuur naar behoefte want zeer flexibel te kunnen agenderen: de ene keer veel raadsinformatiebijeenkomsten, de andere keer vooral debatbijeenkomsten. Omdat wordt gewerkt met parallelle sessies is het bovendien een efficiënt vergadermodel. De 'open structuur' – niet iedereen hoeft steeds per se ergens aanwezig te zijn – hebben raadsleden volop de gelegenheid elkaar op te zoeken tussen de vergaderingen door (om af te stemmen) en/of bijeenkomsten die later die dag nog komen voor te bereiden.

Op basis van deze brede uitvraag naar ervaren gebreken enerzijds en wensen en behoeften anderzijds, adviseert de werkgroep om per 1 april 2026 de volgende veranderingen door te voeren. Het gaat om breed gedragen 'optimalisaties' die geen sta-in-de-weg zijn voor mogelijk op een later moment nog door te voeren meer fundamentele wijzigingen in de vergaderstructuur.



Het gaat om:

1. Het terugbrengen van het aantal woordvoerderschappen: van de huidige 36 naar 15. Namelijk gekoppeld aan de 15 thema's in de nieuwe P&C-indeling. Gezien de aanpassingen die worden doorgevoerd in het beter laten aansluiten van de beleidscyclus op de P&C-cyclus en in de inrichting van de P&C-documenten, is dit het uitgelezen moment deze verandering door te voeren. Een aanpassing die tegemoetkomt aan een aantal wensen en behoeften:

- Vaker dezelfde groep woordvoerders ('specialisten' bij elkaar, meer kans en gelegenheid om samen 'de diepte' in te gaan op basis van gelijk kennisniveau);
- Meer clustering en zodoende meer integraliteit;
- Meer clustering van agendapunten en dus minder een zogenoemd 'gatenkaas-programma';
- Duidelijkheid richting college en organisatie.

De werkgroep stelt ook voor dat de griffie met ingang van 1 april 2026 experimenteert met het agenderen van de 15 nieuwe woordvoerderschappen op vaste momenten, hetgeen de voorspelbaarheid ten goede komt. De griffie krijgt hierbij wel de mogelijkheid om door te plannen als er van het ene woordvoerderschap veel agenderingsverzoeken op de plank liggen en van een ander woordvoerderschap weinig tot niets. Dit is nadrukkelijk opgenomen als een streven (experiment) niet als een doel. Door de in de nieuwe raadsperiode in te stellen werkgroep zal bekeken worden wat de resultaten zijn van de nieuwe planningssystematiek.

2. Invoeren drempel informatiebijeenkomsten

Er komt een drempel voor het aanvragen van informatiebijeenkomsten: 3 fracties en/of 9 raadsleden. Gelijk dus aan de vereisten voor aanvraag van een debat.

Doel hiervan is:

- Scherpere afweging van nut en noodzaak;
- Het beperken van het aantal bijeenkomsten en daarmee verlichting van de druk op de agenda.

De werkgroep benadrukt dat informatiebijeenkomsten belangrijk blijven, maar selectiever moeten worden ingezet. Dat geldt ook voor die informatiebijeenkomsten die op verzoek van het college op de agenda komen (zie ook hierna in dit document).

3. Verruiming bloktijd

De bloktijd wordt verruimd waardoor vanaf 1 april de vergaderingen om 13.00 uur van start gaan in plaats van 14.00 uur.

Deze verruiming biedt:

- Meer flexibiliteit in de planning (ook om zoveel als mogelijk thema's/woordvoerderschappen te clusteren);
- Meer ruimte voor het integraal behandelen van complexere dossiers;
- Minder druk op de avonduren.

De werkgroep tekent hierbij aan dat het streven moet zijn de (burger)raadsleden door de agendering zo goed als mogelijk in staat te stellen tenminste een halfuur de tijd te kunnen nemen voor de maaltijd.

De werkgroep vergaderen stelt vast dat een aantal van de ervaren klachten en gebreken betrekking hebben op 'de cultuur'. Gebruiken, gewoonten en gedragingen die niet het (rechtsreeks) gevolg zijn van een bepaald vergadermodel. En ook niet 'als vanzelf' zijn op te lossen door een ander model in te voeren. Denk aan de behoefte aan meer debat, minder vragen stellen, elkaar meer bevragen in plaats van (steeds maar) de discussie met het college aangaan, de wens om meer ruimte te maken voor inwoners en belanghebbenden, enzovoort.

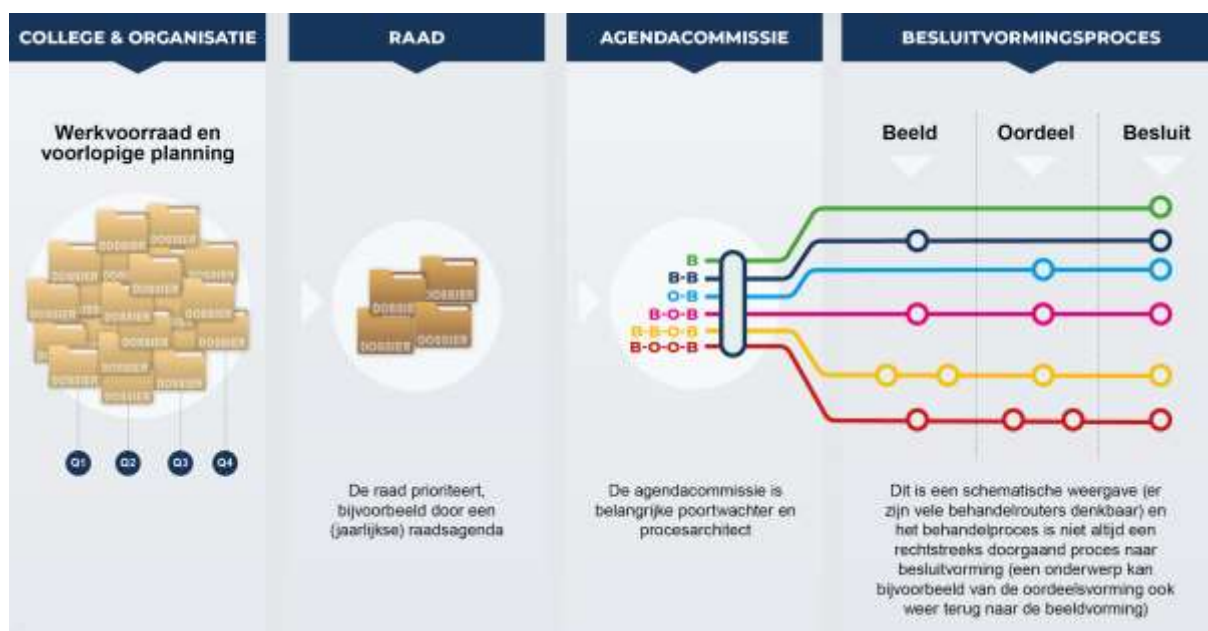
Daarom doet de werkgroep hieronder een aantal aanbevelingen die betrekking hebben op onze cultuur, zowel op de raads cultuur als op de bestuurs cultuur. Immers ook de rolneming door raad en college en het samenspel dat daar het gevolg van is, is sterk van invloed op de kwaliteit van het besluitvormings- en vergaderproces.

De volgende optimalisaties kunnen zonder enige structuurwijziging of formele besluitvorming direct vanaf 1 april 2026 worden opgepakt:

4. Een slagvaardige agendacommissie met een heldere opdracht en een duidelijk mandaat

Om een aantal redenen is een slagvaardige agendacommissie een onmisbare voorwaarde om het besluitvormings- en vergaderproces optimaal te laten verlopen. Zij is idealiter poortwachter en procesarchitect. Zij ziet toe op tijdige aanlevering van de stukken, stuurt op de inrichting van besluitvormingsprocessen (wel/geen raadsinformatiebijeenkomst nodig en in welke vorm dan wel, etc.). Immers, niet alles kan op de agenda en niet alles hoeft op de agenda. Daarom zijn er drempels (in de vorm van steunbetuigingen) en is er een agendacommissie die de tijd neemt en het mandaat krijgt om de raadsagenda te maken en bewaken. Dat betekent dus ook poortwachter als het gaat om agenderingsverzoeken (voor informatiebijeenkomsten) vanuit het college. Daar moet de agendacommissie strenger selecteren op nut en noodzaak. Om die rol te kunnen vervullen moet de agendacommissie kunnen rekenen op:

- Een zo actueel mogelijke bestuurlijke (ambtelijke) termijnplanning. Die is voorwaardelijk om als agendacommissie in het belang van de raad te kunnen prioriteren én te clusteren om zo evenwichtig en efficiënt mogelijke verdeling van voorstellen-woordvoerderschappen te kunnen agenderen en mede daardoor langere tijd vooruit voorspelbaarheid te creëren;
- Een duidelijk mandaat van de raad om namens die raad als poortwachter mee te werken aan minder agenda- en daarmee dus minder werkdruk.



5. Beter benutten van de vormvrijheid in de beeldvorming-informatiefase om inwoners en belanghebbenden een prominentere/betere rol te geven in de voorbereiding op de besluitvorming

Een actuele bestuurlijke planning en een slagvaardig opererende agendacommissie zijn belangrijke voorwaarden om als raad regie te kunnen nemen op de beeldvorming, met dus in het bijzonder aandacht voor de wens tot het intensiever betrekken van 'de samenleving'. Dat vraagt sturing door de raad (de agendacommissie) op de inrichting van de informatiefase-de beeldvorming. Dat betekent heel concreet dus vooral ook strenger selecteren op welke verzoeken (vanuit het college met name) tot informatiebijeenkomsten noodzakelijk zijn. Steeds dus vanuit het besef dat tijd schaars is en de wens tot meer inwonersbetrokkenheid groot is.



6. Investeren in debat: in de benodigde vaardigheden en de gewenste 'cultuur'

Dat moet ertoe leiden dat iedereen die vanaf 1 april 2026 als (burger)raadslid aan de slag gaat scherp 'voor de bril' heeft wat het Tilburgse vergadermodel vraagt. Investeren dus in kennis en inzicht in doel en werking van het huidige model, trainen van vaardigheden en regelmatig met elkaar in gesprek over de vraag of de raad er goed in slaagt om met elkaar op een constructieve wijze verschillen én zichtbaar te maken én te overbruggen.

7. Belangrijke besluiten vaker als debatpunt in de raadsvergadering

Voorstellen met grote politieke, financiële en/of maatschappelijke impact waarover de opvattingen uiteenlopen, verdienen een debat op het belangrijkste democratisch podium van de gemeente. En komen idealiter dus vaker als C-stuk op de agenda van de raadsvergadering. De agendacommissie heeft hier – voorbereidend en adviserend – een rol in te vervullen.

8. Spreektijden en maximeren interrupties

Overweeg vanaf 1 april 2026 waar, wanneer en hoe kan worden gewerkt met spreektijden (zoals gebeurt bij perspectiefnota en begroting) en maak eventueel ook afspraken over het goede gebruik van en aantal interrupties.

Advies ten aanzien van het proces vanaf (pakweg) 1 juli 2026 tot 1 januari 2027 plus een aantal aandachtspunten

De werkgroep adviseert om naast de implementatie van de hiervoor beschreven optimalisaties per 1 april 2026, een traject op te starten dat erop is gericht om per 1 januari 2027 – zo een meerderheid dat wenst – verdere optimalisaties en/of structuurwijzigingen door te kunnen voeren in het besluitvormings- en vergaderproces.

Met betrekking tot dat traject wijst de werkgroep op de volgende aandachtspunten:

- Zorg dat alle raadsleden (alle fracties) worden betrokken zodat alle verschillende perspectieven en alle wensen en behoeften op tafel komen en gewogen kunnen worden. Dat is nodig om te kunnen beoordelen welke mogelijke wijzigingen draagvlak hebben;
- Zorg dat ook het college en via het college en de gemeentesecretaris ook de organisatie inbreng heeft. Want een deugdelijk besluitvormings- en vergaderproces inrichten is een gedeelde verantwoordelijkheid en heeft bovendien ook direct consequenties voor de agenda's/de beschikbaarheid en de werkprocessen binnen bestuur en organisatie;
- Geef ook de voor het eerst verkozen raadsleden een stem: zij kennen geen 'oud' of 'vorig' model en zijn doorgaans ook nog niet 'gehecht' aan het bestaande;
- Benut de op de griffie aanwezige kennis en ervaring en ga ook steeds met behulp van de griffie na of voorgestelde veranderingen kans van slagen hebben en/of mogelijk leiden tot onvoorziene en onwenselijke gevolgen. Voer met andere woorden steeds tijdig een zogenoemde stresstest uit: kan het binnen de fysieke mogelijkheden, past het gezien de beschikbare menskracht, waar ontstaan knelpunten, etc.;
- Denk ook goed na wat de overgang van 'inspraak naar participatie' vraagt van het besluitvormings- en vergaderproces. Ofwel: hoe krijgt 'de' samenleving een stem (deliberatie) en wordt tegelijk recht gedaan aan de raad (representatie);
- Breng in kaart welke vergadermodellen (in naar inwonersaantallen bezien) met Tilburg vergelijkbare gemeenten worden benut, met welke voor- en nadelen;
- Begin op basis van een brede uitvraag naar wensen en behoeften (ook vanuit college en via het college en de gemeentesecretaris dus ook van de organisatie) met het opstellen van een Programma van Eisen. Met andere woorden: begin het traject niet als een model-keuze maar werk vanuit breed gedeelde wensen en behoeften (= het Programma van Eisen) naar een ontwerp van het best bijpassende besluitvormings- en vergaderproces en benut daarbij de ervaringen opgedaan met diverse modellen in andere gemeenten;



- Houd bij het formuleren van voorstellen een scherp oog voor wat 'cultuur' is en wat met structuurveranderingen dus wel/wellicht/niet kan worden opgelost;
- Blijf gedurende dit traject steeds oog houden voor de doorgevoerde wijzigingen in 'de P&C', en waak ervoor dat voorgestelde wijzigingen daar niet haaks op staan en dus 'tegen in werken';
- Benoem een werkgroep die bereid is tijd te investeren in dit traject dat moet leiden tot verdere optimalisatie en/of structuurwijzigingen, daarin ondersteund vanuit de griffie en begeleid door een externe deskundige;
- Maak de evaluatie van de per 1 april 2026 doorgevoerde optimalisaties onderdeel van dit traject en betrek in dat evalueren ook de vraag of aan de randvoorwaarden is voldaan (zoals: een steeds actuele (bestuurlijk-ambtelijke) termijnplanning en een agendacommissie die inderdaad poortwachter en procesarchitect is).

Concreet adviseert de werkgroep vergaderen om de volgende stappen te zetten tussen 1 april 2026 en 1 september 2027: zie de tijdlijn op de volgende pagina.

Tot slot

Met dit overdrachtsdocument draagt de werkgroep vergaderen bij aan het investeren in ons besluitvormings- en vergaderproces. Zij heeft dat zo concreet mogelijk gemaakt door acht optimalisaties te formuleren en een uitgewerkt procesvoorstel voor te leggen. De werkgroep benadrukt tot slot dat:

- Aanpassingen in het vergadermodel altijd gepaard gaan met afwegingen tussen efficiëntie, kwaliteit, inclusiviteit en belasting;
- Niet alle aspecten van werkdruk via het vergadermodel kunnen worden opgelost;
- Periodieke reflectie en bijstelling onderdeel zijn van een lerende raad.