

Het provinciaal kennisplatform voor kwaliteit

Wat kan een provinciebestuur bieden aan handreikingen, suggesties of faciliteiten over 'goed bestuur' aan gemeenten, intergemeentelijke samenwerking en regioverbanden in 2020-2026?

Prof.dr. Arno F.A. Korsten

23 01 2020



Provincies hebben het afgelopen decennium meegedacht met gemeentebesturen over de kwaliteit van het lokaal bestuur en de lokale democratie? Ook de rijksoverheid van Nederland zat niet stil. Ministers als Plasterk en Ollongren kwamen vanuit hun opvatting over systeemverantwoordelijkheid voor het bestel van het binnenlands bestuur met actieprogramma's ten aanzien van goed decentraal bestuur en democratie. Dergelijk initiatieven leidden tot het starten van gezamenlijke acties en van experimenten, het doen van suggesties voor innovatie en het bieden van handreikingen die draagvlak hadden bij VNG, IPO en elders. Er werden bij voorbeeld **burgerpanels** gestart en **G 1000-initiatieven** toegejuicht. Er werden ook tal van analyses gepleegd van de gemeentelijke **bestuurskracht** en analyses gemaakt van de **intergemeentelijke samenwerking** en soms van de intergemeentelijke bestuurskracht. Immers, gemeenteraadsleden klagen al decennia over onvoldoende mogelijkheden voor sturing van 'verlengd lokaal bestuur'. Paradoxaal, omdat ze toch zelf de deelname aan intergemeentelijke verbanden mogelijk hebben gemaakt en steeds weer bevestigen door in te stemmen met begrotingen en rekeningen. Dat neemt niet weg dat er iets rationeels zit in de klachten. Waar kunnen intergemeentelijke verbanden – van GGD tot huisvuilophaaldienst - en gemeenten elkaar vinden, waarbij ook transparantie naar burgers inzake wat deze verbanden doen in het oog gehouden wordt. Want het is niet allemaal beleidsarm wat deze intergemeentelijke organisaties doen. Er is budget mee gemoeid, er worden bestuurlijke keuzen gemaakt en wat deze organisatie doen en waar ze gelokaliseerd zijn, heeft betekenis voor burgers en organisaties (in hun rol als inwoners, cliënten of betaler).

Er werden ook experimenten gestart met het (oorspronkelijk innovatieve) concept '**Samen en Toch Apart**' (SETA), dus met de mogelijkheid dat gemeenten blijven bestaan maar de ambtelijke apparaten in elkaar geschoven worden en als 'pool' opdrachten uitvoeren voor opdracht gevende gemeentebesturen. SETA werd later aangeduid als ambtelijke fusie.

Er was verder aandacht voor **gemeentelijke herindeling**. Er verschenen evaluaties over. En er werd meegedacht over de kwaliteit van de **gemeentebegroting** en het toezicht om onder toezicht stelling te voorkomen.

Naast de intergemeentelijke organisaties moeten de regionale structuren worden onderscheiden. Denk aan de **veiligheidsregio's**. Recent is ook als gevolg van het klimaatakkoord aan de orde de **regionale energietransitie strategie** (RET). Er zijn al regio's gevormd.

Verschil

Niet alle provinciebesturen opereerden hierin gelijk. Tal van provinciebesturen hebben de aandacht afgewend van het sturen van herindeling. Na de bestuurskrachthype kwamen er pleidooien voor veerkrachtig lokaal bestuur en slagvaardig en effectief bestuur in de regiocontext (rapport van de commissie- Van Zwol). Immers, de goede schaal is onvindbaar. Een gemeente is qua inwonertal altijd te klein voor het ene en te groot voor het andere. Bovendien wordt bestuurskracht beïnvloed door tal van andere factoren dan het inwonertal van de gemeente.

In bepaalde provincies vroeg de **integriteit** van ambtsdragers veel aandacht en leidde de interactie tussen provinciebestuur en gemeenten (CdK en burgemeesters) tot de introductie van een toets van wethouderskandidaten op integriteitsrisico's. In dit geval was deze exercitie 'van onderop' de inleiding tot het oppakken van een op het oog 'best practice'- aanpak door de minister van BZK.

Hier en daar achtte de commissaris van de koningin of later van de koning het tot zijn taak mee te denken met een **probleemgemeente** waar het in bestuurlijk opzicht hommeles was (bij voorbeeld CdK Remkes in Bloemendaal; Van de Donk in Moerdijk en Laarbeek).

Hier en daar waren ook **maatschappelijke thema's** aan de orde die om reflectie tussen provincie- en gemeentebesturen vroegen, zoals de handhaving in het buitengebied inzake hennepeteelt, illegale productie van drugs en van ondermijning. In het kader van maatschappelijke ontwikkelingen was er ook aandacht voor ontwikkelingen in de landbouw. Denk aan de duurzaamheidsambitie, de reconstructie in de land- en veeteelt, de landbouwonwikkelingsgebieden, de locatie van megastallen en het geurbeleid.

Er is in het voorgaande niet gestreefd naar volledigheid op het vlak van dialoog en uitwisseling tussen provincie en gemeenten. Volstaan kan hier worden met **de conclusie** dat interactie, overleg, uitwisseling en transfer van 'best practices' voordelen heeft en kansen biedt, onder meer om goede praktijken te verkennen. De beperktheid hiervan is dat er wellicht in deze of die provincie niet of niet steeds voldoende geprofitteerd is van de aanwezigheid van kenniscentra zoals universiteiten, hogescholen, adviesbureaus en dergelijke. En van kennis die aanwezig is in branches, semi-overheden en bij private actoren.

Is het nu tijd voor een nieuw geluid?

De verkiezingen van provinciale staten uit 2019 liggen achter ons. Wat dient zich voor de komende jaren aan als onderwerpen waar een commissaris, een college van gedeputeerde staten zich mee bezig kan houden in het kader van het doen van handreikingen, het geven van suggesties of hints of het bieden van ruimte voor experimenten? Wat kan op de agenda komen van een **kennisplatform**? Daarover hier meer.

Stijl

Het stijlperspectief zal niet het perspectief zijn van hiërarchie, van denken van bovenaf. Een provinciebestuur gaat niet zonder meer voorschrijven wat gemeentebesturen of intergemeentelijke samenwerkingsverbanden moeten doen. Gemeenten zijn in de Grondwet erkende zelfstandige

entiteiten. Maar een provinciebestuur kan wel een scharnierfunctie vervullen, de uitwisseling van praktijken bevorderen, faciliteren, aanjagen, of een rol op zich nemen die leren bevordert.

Een provinciebestuur kan ter wille van de discussie en ter wille van selectie (niet alles is optioneel) een nota opstellen met eerste gedachten over wat aandacht verdient en preferenties.

Wie input kan geven voor een provinciale nota

Wat zou van belang zijn om aandacht aan te besteden in een **provinciale nota** over **de kwaliteit van bestuur** in het provinciale territorium voor de periode 2021-2025? Het gaat om zicht op ontwikkelingen met een **urgent** karakter voor gemeenten, intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en bovengemeentelijke regioverbanden, die een provincie- en gemeentebestuur en andere actoren niet op hun beloop kunnen laten. Een provinciebestuur kan hulp aanbieden, thema's faciliteren, best practices aanreiken, benchmarking op gang brengen, etc..

Veel kennis zit tegenwoordig overigens niet alleen bij één overheid, of het nu een provincie is of een gemeente, maar zit in **beleidsnetwerken** en **'communities of practice'**. Een netwerk rond migratie, om maar eens iets te noemen kan in Rotterdam en omstreken kennis bijeenbrengen over tal van aspecten van migratie, zoals asielprocedures, huisvesting voor erkende statushouders, de kwestie van de illegaliteit. Dit netwerk kent een eigen geheel aan betrokken organisaties. En een netwerk rond duurzaamheid en veeteelt kent weer andere 'stakeholders'. Dat geldt ook voor woningbouw en woningexploitatie. Ga zo maar door.

Evergreens en andere thematieken op het platform

Sommige onderwerpen en 'tools' blijven voor een **kennisplatform** van belang. Het zijn de evergreens. Op andere is wat sleet gekomen.

Het denken over de verbinding tussen **representatieve democratie en participatiedemocratie** is zo een evergreen. Dat onderwerp was al actueel bij provincies in de jaren zeventig van de vorige eeuw, omdat toen volop inspraak bij streekplanontwikkeling plaatsvond. Het is onder de kop **'meervoudige democratie'** nog steeds actueel. Denk aan het rapport de commissie-Van de Donk.

Toen, in de jaren zeventig, was de vraag in Gelderland en elders: is het mogelijk dat de representatieve democratie, met beslissend vermogen, aangevuld wordt met serieuze, goed georganiseerde inspraak onder leiding van een streekcommissie, of met open planprocessen of coproductie? Het provinciebestuur dacht daarover mee en faciliteerde de kwaliteit van die processen: met menskracht, met budget, met inhoudelijke suggesties en spelregels voor goede inspraak; ver vooruitlopend op wat de Nationale Ombudsman decennia later aan 'spelregels voor behoorlijke participatie' zou opschrijven. Zou het zinnig zijn om consultatieve referenda mogelijk te maken? In Gelderland werden referenda mogelijk gemaakt bij herindeling. Niet over de vraag wel of geen herindeling, maar wel over wie met wie? Toenmalig CdK Molly Geertsema was er een pleitbezorger van, zo bleek in de Commissie Inspraak waar ik toen lid van was.

Ik geef hier een paar suggesties mede op basis van veel literatuur en veel rapporten, eerdere participatie op provinciaal niveau (inspraak e.a.); participatie in visitaties van twee provinciebesturen, mijn visitatie met een Gentse hoogleraar en anderen van Vlaamse stadsbesturen, de visitatie van Groningse gemeenten in het licht van hun toekomst, mijn rol als informateur in drie gemeenten en de analyse van bestuurlijke probleemgemeenten en mijn ervaring als lid van de Raad voor openbaar bestuur, een adviesraad voor regering en parlement.

Advies 1: detecteer de bestuurlijke probleemgemeenten.

Wees als CdK en burgemeester de problemen in bestuurlijke probleemgemeenten vóór door een handreiking te bieden voor diagnose en zelfreiniging, en door deliberatie in een vroeg stadium van de **administrative disease** (ziekte) te bevorderen.

Toelichting: Er bestaan bestuurlijke risicogemeenten, gemeenten waar sprake is van bestuurlijke misère. Dat zijn gemeenten waar de kans op vroeg sneuvelen voor bestuurders groter is dan elders.

Gevolg: bestuurlijk gedonder. De geïnteresseerde burgers ontgaat dit niet.

Deze gemeenten worden over het algemeen gekenmerkt door

- a) ad hoc beleid; weinig koers op de lange termijn;
- b) versnippering in de gemeenteraad wat bijdraagt aan complexiteiten bij de collegevorming en disfunctionele strijd in de raad, afsplitsingen en het vereffenen van oude rekeningen;
- c) een rauwe politieke cultuur;
- d) meestal ontbreekt het in die gemeenten ook aan voldoende patroonmatigheid in de vorm van spelregels in het verkeer tussen college en raad. De verhoudingen en betrekkingen liggen moeilijk of zijn ernstig verstoord. Dat uit zich vaak in een niet optimaal functioneren van het raadspresidium.

De conflict aanjagende krachten zijn vaak sterker dan de **temperende krachten**. Wat te doen? Je bent er hier niet als de burgemeester de grote verbinder tracht te zijn. Er is meer nodig aan tempering van centrifugale krachten. Wat dat moet uit analyse blijken. Ook raadsfracties zelf moeten na een erkenning van de diagnose willen bijdragen aan een verbeterd klimaat in de raad en in het verkeer tussen raad en college. Tal van **cultuuranalyses** maken gewag betrekkingen en verhoudingen die ongewenst zijn volgens betrokkenen zelf.

Wat hier te doen?

- 1) De eerste route is die welke komt uit de *Code voor goed openbaar bestuur*: evalueren, leren, zelfreinigend vermogen activeren. Een probleemgemeente moet zich **zelf** uit het moeras trachten te trekken. Een cultuuranalyse kan de opstap zijn naar sessies waarbij raadsfracties, de burgemeester, een college en/of andere actoren in de spiegel kijken en tot verbeteringen komen, zoals meer rolvastheid.
- 2) Tweede richting is die van **de gepaste remedie van de bestuurlijke interventiecardioloog**: de commissaris van de koning (CdK) plaatst na de val van een burgemeester en overleg met de gemeenteraad en een oproep tot bezinning een waarnemend burgemeester met een speciale opdracht. Soms helpt een provinciebestuur met afwikkeling van bepaalde kwesties door personeel met bepaalde kwaliteiten tijdelijk ter beschikking te stellen. De komst van een reguliere burgemeester is iets voor later.
- 3) Derde richting: de **systeemverantwoordelijke** grijpt forser in bij de probleemgemeente door te overleggen en een of meer informateurs aan te stellen, door 'onder toezicht stelling' (scherper gaan kijken en volgen) of het plaatsen van een regeringscommissies (of wat daar op lijkt). Hier is een schaal denkbaar van voorzichtig en overlegend naar ingrijpen; dus van licht naar zwaar.
- 4) De vierde oplossing is de defaitistische. Dat is de **ecologische route**. Als andere middelen niet werken laat dan de woestijn zijn werk doen. Er treedt wel een keer een natuurlijk herstel op als actoren verdwenen zijn na volgende verkiezingen of gedwongen vertrek. Verschroeide aarde in de vorm van 'afsterven'. Later zullen er nieuwe planten in de biotoop gaan groeien.

Met deze routes zitten we in de hoek van **verandermanagement**. Dat is niet de makkelijkste tak van succesvolle prestaties. Bij het verschijnsel probleemgemeenten is het niet goed mogelijk als provinciale actor om volledig achterover te leunen en in de probleemgemeente de boel de boel te laten.

Omgekeerd, is er wel bestuurlijke moed nodig op provinciaal en lokaal om een traject in te gaan. De aanpak van probleemgemeenten is geen zaak van slechts een paar acties.

Suggestie 2: leer gemeentebesturen eens wat meer preventief te kijken.

Dat zit zo. De huidige maatschappij is op meerdere manieren te typeren. Een belangrijke typering impliceert de duiding van een **risk society en veiligheidsmaatschappij**. In de samenleving is sprake van incidenten of crises op het vlak van water, energie, lucht, bodem, klimaat, vervoer, migratie, opslag, handel, toerisme (evenementen), internet, godsdienst, samenleving. Denk bij voorbeeld aan hongersnood, wateroverlast, doodslag tijdens een festival, rellen, illegaliteit, gijzelingen, auto branden, problemen op het val van de stroomvoorziening, problemen of uitdagingen in de hoek van huiselijk geweld, criminaliteit, dierenwelzijn en voedselveiligheid, problemen in de hoek van drugs en ondermijning, uitbetaling van toeslagen, verlenging van paspoorten.

Hoe kunnen besturen inspelen op wat er aan relevants zit (een crisis, een incident) aan te komen in de risicomaatschappij? Door de onderstromen te verkennen op het vlak van sociaal-culturele opvattingen en gedrag, technologie, economie, klimaat, cybercrime, migratie, enz. Het gaat niet om lineaire trends maar om disrupties, plotselinge ontwikkelingen (uitbraken of wat dan ook). Deze ontwikkelingen impliceren, wil je ze kennen, de noodzaak van het **slaan van boorputten** in de onderstromen, in het niet goed zichtbare, in wat nog niet manifest is. Anders gesteld, het gaat om het aan zien komen van de **'vroege vogels' door middel van het traceren van zwakke signalen**. Wie dat doet, moet signaleren, duiden, de relevantie bepalen en een handelingsperspectief kiezen. Disrupties dwingen tot **bestuur van het onverwachte**, tot beleidsimprovisatie, tot dingen doen die niet in coalitieakkoorden staan. Dat signaleren is mogelijk via de **weak signal approach**, dus door gebruik van methoden.

Zo voorkom je als bestuur dat eerst crises nodig zijn voor er een al of niet rake reactie volgt onder druk. Zwakke signaleren leveren de vraagstukken op die latent zijn en later manifest worden en eerst dan in verkiezingsprogramma's en in een collegeprogramma belanden. Waarom dit alles? Omdat besturen te traag reageren op wat er op hen afkomt of weggijken. Politieke partijen zijn uitgaande van de 'past performance' geheel en al onvermogen om zwakke signalen op te sporen. Provincie- en gemeentebesturen hebben geen eenheden om zich hierop te richten. Ook zij zijn op dit vlak tot nu toe nagenoeg onvermogen. Bureaus voor onderzoek en statistiek doen andere zaken. Bij de politie bestaat wel zekere aandacht voor zwakke signalen. De politie zag al jaren terug dat zich op straat steeds meer 'verwarde mensen' bevonden. Evenementen stond stijf van gebruik van drugs. Maar wie mocht het zeggen?

Suggestie 3: kijk eens goed naar al die intergemeentelijke verbanden en leer raadsleden en burgers de beïnvloedingsmogelijkheden.

Help bij het transparant maken van de intergemeentelijke structuren. Help ten aanzien van hoe besturen uit deze structuren keuzen kunnen voorleggen aan gemeenten opdat de satisfactie van veel ontevreden raadsleden over op afstand gezette besluitvorming weer toeneemt. Burgers zijn hier ook mee gediend.

De vrije ruimte voor keuzen van een gemeentebestuur wordt kleiner door medebewind en doordat besluitvorming naar intergemeentelijke verbanden (verlengd lokaal bestuur) en regio-organen is verhuisd. Dat proces gaat maar door. Een gemeente participeert, afhankelijk van de definitie van wat je rekent tot intergemeentelijke samenwerking gemiddeld in tussen 15 en 27 verbanden. Denk aan de GGD, milieudiensten, de huisvuilophaal. Van bovenaf gevormde regiobesturen zijn er ook: veiligheidsregio's, omgevingsdiensten, regio's voor energietransitie, regionale jeugdzorg (in aantocht). Gemeenteraadsleden klagen dat ze te weinig invloed hebben op wat er bestuurd wordt. Zo lang ze beleidsarm functioneren valt deze klacht mee. Maar ze kunnen beleidsrijker worden en er gaat ook budget in om.

Burgers raken inmiddels erg verbaasd over het ontbreken van helderheid over wie verantwoordelijk is voor besluiten op het vlak van thuiszorg en jeugdzorg. Wie beslist wanneer wat en war kun je bezwaar maken? Moet een burger een steradvocaat bestuursrecht inhuren die thuis is op het sociaal domein of de energietransitie om zich zo te gaan wapenen voor de wapenwedloop?

Advies 4: Betrek de burgers dringend bij de opstelling van een regionale strategie voor energietransitie. Laat zien wat best practice is.

Bij voorbeeld door een groep van 250 burgers op te nemen een focusgroep. Waarom? De energietransitie gaat niet alleen over duurzaamheid bij handelshuizen, banken of industriegebieden, maar vooral over het wonen van burgers. Waar krijgen burgers hun energie van? En ontstaat hierin wat landelijke eenheid of niet? Wordt aanrommelen het erkennen van variëteit? De energietransitie kan niet zonder het meedenken van burgers en het maken van keuzen door collectiviteiten van burgers. Het geluid van burgers uit de energietransitieregio's moet tijdig en duidelijk gehoord worden bij het doordenken van rijpe en groene scenario's, zeker omdat ook omdat de keuzen van regio's als Rotterdam of Amsterdam zullen verschillen van die van Brabant of Drenthe. Gaat hier ook 'not in my backyard' (NIMBY) optreden? De redenering is als volgt.

De invloedsmogelijkheden voor burgers zijn op grote delen van het gemeentelijk bestuurlijk handelen volkomen afwezig. Voor medebewind is dat verklaarbaar en dat betreft ongeveer 70 procent van het takenpakket van gemeenten (op gezag van Elzinga). Deels is dat geen probleem. De invloed van burgers op diensten als een identiteitskaart is nagenoeg overbodig. Maar bij **wicked problems** (weerbarstige problemen waarbij sprake is van veel onzekerheid, de oplossingsrichting slechts tijdelijk enigszins werkt, verdeeldheid bestaat en de verantwoordelijkheden gespreid zijn) is het van belang om de lokale kennis en verantwoordelijkheid van actoren en burgers te activeren zodat aanzetten tot een gemeenschappelijk bestuursarrangement ontstaan waarbij de taken, bevoegdheden, middelen en steun verknoopt wordt. Waar sprake is van beleidsnetwerken zijn er afhankelijkheden en heeft niemand alle doorzettingsmacht. Weerwoord? Wordt hier niet teveel gevergd van burgers omdat energietransitie iets is voor deskundigen? In de samenleving zit veel expertise. Los daarvan: politici worden geacht niet te wedijveren met de kennis van deskundigen maar moeten de normatieve richting aangeven van een 'goed bestuur' en een 'goede samenleving' in casu een verstandige energietransitiestrategie.

Voor het provinciebestuur is er een rol om over de energieregio's heen te kijken naar de redelijkheid van de regionale strategieën.

Advies 5: start een provinciaal kenniscentrum voor uitwisseling van ideeën.

Als waar is dat 'besturen van het onverwachte' (management by surprise) zich meer aandient door uitwerkingen van de risicomaatschappij in de vorm van uit de hand lopende evenementen en incidenten en crises op tal van andere gebieden op het vlak van migratie en multiculturaliteit, asielproblematiek, water, energie, bodem, lucht, vervoer, voedsel, dierenwelzijn, criminaliteit, belastingen, intermenselijke affiniteiten dan is het ook nodig te komen tot uitwisseling van sterke en zwakkere praktijken. Op het vlak van crises in de openbare ruimte bestaat die bezinning ten behoeve van burgemeester al langer. Maar hoe is het met succes en falen van ambtelijke fusies? Hoe zien de plannen voor regionale energietransities eruit? Welke lokale plannen op het vlak van klimaatpolitiek verschijnen?

Wat een provincie gemeenten te bieden heeft als advies, suggestie, hint of conferentie is niet allemaal tevoren op papier te zetten. Wees flexibel. Dat zal vooral nodig zijn in verband met de ontwikkelingen op het terrein van energietransitie. De verwachting is dat op dit gebied wildgroei optreedt en ongewenste ontwikkelingen gepaard gaan met innovaties en chaos. Beide kunnen vragen om ijking van goed en slecht. Beide kunnen de rijksoverheid dwingen tot actie.

Slot

Een **kennisplatform** heeft identiteit in zover er sprake is van een website, een adres, een contactpersoon en een provinciaal kader met ideeën van wat aandacht kan krijgen in de vorm van een transfer of uitwisseling, van een uitzoekoperatie, van een handreiking, van een voorbeeld of andere

faciliteit. Het kader in de vorm van een provinciale nota is geen wet van Meden en Perzen. Het platform kent open einden. Er kunnen thema's bijkomen en afvallen. Logisch als het openbaar bestuur steeds meer **bestuur van het onverwachte** wordt. Het platform is een soort stadslab op provincieniveau. Er is sprake van **ambigue identiteit** en van **vloeibare grenzen**. Er zijn buiten het platform leermomenten mogelijk in tal van contexten, zoals in een scala van beleidsnetwerken en branches en in 'communities of practice' (leerwerk gemeenschappen).

Wat opdoemt en al aan de gang is en als nuttig wordt ervaren, moet vooral verder gaan. Het provinciebestuur wil niet tegenhouden maar bevorderen. Maar als een aanpak ten onrechte verkokerd dreigt te raken, kan gezocht worden naar verbreding en verbinding.

Literatuur

Aardema, H., A. Korsten e.a., *De vallende wethouder*, Ministerie van BZK, Den Haag, 2011.

Abma, K. en A.F.A. Korsten, *Gemeenten in rapportcijfers*, Uitgeverij Eburon, Delft, 2009.

Boogers, M. en R. Reussing, Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 73, 2019, nr. 2, pp. 22-47.

Boogers, M., *Energie en democratie- Hoe democratische invloed op Regionale Energie Strategieën en andere complexe besluitvormingsprocessen kan worden versterkt*, Universiteit Twente, Den Haag, oktober 2019.

Boogers, M.J.G.J.A., L. Schaap e.a., *Decentralisatie als opgave – Een evaluatie van het decentralisatiebeleid van de Rijksoverheid, 1993-2008*, Tilburg, 2008.

Boogers, M.J.G.J.A., *Lokale politiek in Nederland*, Boom Lemma, Den Haag, 2010.

Cloe, D. de & A.F.A. Korsten, *Maasdriel. Van bestuurlijke noodtoestand naar bestuurlijke deugdelijkheid*, Rapport van de informateurs, Maasdriel, maart 2011 (ook: www.arnokorsten.nl; onder Downloads, rubriek).

Commissie - Calon, Korsten, May-Weggen en Leers, *Ruimte voor verbeelding – Bestuurskrachtmeter van het provinciebestuur van Zeeland*, Middelburg, 2011.

Commissie toekomstgericht lokaal bestuur (commissie-Van de Donk), *Op weg naar meervoudige democratie*, VNG, Den Haag, 2016.

Herweijer, M., Hoe krijgen raadsleden greep op gemeentelijke samenwerking?, in: *Bestuursforum*, november 2007, pp. 12-14.

Jansen, G.J., S.E. Korthuis en A. Korsten (Visitatiecommissie Bestuurlijke Toekomst Groningen), *Grenzeloos gunnen. Advies over de maatschappelijk urgente vernieuwing van de bestuurlijke organisatie en de bestuurscultuur in Groningen*, Groningen, 28 febr. 2013, ook: www.arnokorsten.nl (Downloads, rubriek Adviezen).

Kampermann, A., A.F.A. Korsten en J.M. Schutgens, *Gemeenschappen met een apenstaart – Beschouwing over kenniswerk gemeenschappen*, Beljon + Westerterp/ Capra, 2007.

Korsten, A. en H. Aardema, *De vallende burgemeester*, Ministerie van BZK, Den Haag, 2006.

Korsten, A. en M. Schoenmaker, *Sterke colleges*, Elsevier, Den Haag, 2008.

Korsten, A., *'Tien geboden' voor burgemeesters*, Boom uitgevers, Den Haag, 2012.

Korsten, A., De burgemeester, openbare orde en de veiligheid van burgers, in: Muller, E.R. en M.M.S. Mekel (red.), *Burgers, bestuur en veiligheid*, Raad voor het openbaar bestuur, jan. 2011, pp. 36-69.

Korsten, A., *Een stresstest van kleine gemeenten*, Versie 02 jan. 2016 (www.arnokorsten.nl).

Korsten, A., Gedwongen vertrek van burgemeesters, in: *Justitiële Verkenningen*, jrg. 36, 2010, nr. 3, pp. 10-31.

Korsten, A., H. Bouwmans e.a., *Onder burgemeesters*, Boom uitgevers, Den Haag, 2012.

Korsten, A., Waarin veel kleine gemeenten sterk en zwak zijn, versie 5 dec. 2015, www.arnokorsten.nl (Downloads, rubriek De Gemeente).

Korsten, A. en G. Leers, *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij*, Lemma, Utrecht, 2005.

Korsten, A.F.A., *Wanneer is sprake van een bestuurlijke probleemgemeente*, 8 jan. 2017 (Downloads, rubriek De Gemeente).

Korsten, A.F.A. e.a., *Samen en toch apart*, Open Universiteit, Heerlen, 2002.

Korsten, A.F.A. en P. de Goede (red.), *Bouwen aan vertrouwen in het openbaar bestuur*, Elsevier, Den Haag, 2006.

Korsten, A.F.A. en K. Abma, *Gemeentebesturen en lokale democratieën: kracht en zwakten*, 17 november 2017, www.arnokorsten.nl (Downloads, Rubriek Democratie).

Korsten, A.F.A. en M. Schoenmaker, De ongeschreven regels van krachtig bestuur, in: Dohmen, J.C.C. en M.C.E.M. Draaisma (red.), *Een kwestie van grensoverschrijding*, Wolf Legal Publishers, Nijmegen, 2010, pp. 159-171.

Korsten, A.F.A. en P.W. Tops (red.), *Lokaal bestuur in Nederland*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 1998.

Korsten, A.F.A., B. Becker en T. van Kraaij (red.), *Samenwerking beproefd*, Sdu uitgevers, Den Haag, 2006.

Korsten, A.F.A., *Bestuurders tegenspreken noodzakelijk – Verklaring voor de val van bestuurders en de betekenis van gebrek aan tegengeluiden daarbij?*, 14 jan. 2015 (www.arnokorsten.nl; Downloads; rubriek Leiderschap).

Korsten, A.F.A., *Bevingen op het sociale domein - Decentralisaties naar de gemeente: de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet*, 29 nov. 2018 (www.arnokorsten.nl, Downloads).

Korsten, A.F.A., De kundige gemeente, in: Grotenhuis, H. te, en G.J. Janssen, *Gooi- en Vechtstreek: regio met een plus?*, Commissie Verdiepende verkenning bestuurlijke toekomst Gooi en Vechtstreek 17 maart 2014 (opdracht GS van Noord-Holland).

Korsten, A.F.A., *Deugdelijk bestuur*, Heerlen, 2010.

Korsten, A.F.A., *Effecten van inspraak*, Vuga, Den Haag, 1979.

Korsten, A.F.A., *Het spraakmakende bestuur*, Vuga, Den Haag, 1979 (diss.).

Korsten, A.F.A., K. Abma & J.M.L.R. Schutgens, *Bestuurskracht van gemeenten. Meten, vergelijken en beoordelen*, Uitgeverij Eburon, Delft, 2007.

Korsten, A.F.A., K. Abma en A.D. van der Meer, *Het gras bij de burens – Benchmarking de maat genomen*, Boom, Den Haag, 2019.

Korsten, A.F.A., *Lokaal bestuur in verandering – Vijf decennia belicht*, Open Universiteit, maart 2009.

Korsten, A.F.A., Omgaan met 'wicked problems', in: *Beleidsonderzoek online*, maart 2019.

Korsten, A.F.A., P. de Jong en C. Breed, *Regeren met programma's*, Boom, Den Haag, 2012.

Korsten, A.F.A., *Scoren met woorden – Politiek als taalstrijd en framing als wapen*, 21 maart 2013 (www.arnokorsten.nl; onder Downloads, rubriek Democratie en politiek)

Korsten, A.F.A., *Veiligheidsregio's*, 10 nov. 2015, www.arnokorsten.nl (Downloads, rubriek De Gemeente).

Korsten, A.F.A., *Wat is een goede gemeenteraad? Op zoek naar aanwijzingen over wat een goede raad hoort te doen*, Versie 15 aug. 2016, www.arnokorsten.nl (Downloads, Rubriek Democratie).

Korsten, Arno en Milo Schoenmaker, Gezond bestuur en bestuurlijke probleemgemeenten – Tijd voor de bestuursschout?, in: *Bestuurswetenschappen*, 2011, nr. 3, pp. 28-49.

Korsten, Arno, *Hommeles in een kustgemeente – Anatomie van de bestuurlijke misère in een gemeente*, update 24 febr. 2016, www.arnokorsten.nl (Downloads, rubriek crisis).

Korsten, Arno, *Omgaan met 'wicked problems'*, in: *Beleidsonderzoek Online*, maart 2019 (uitgave Boom).

Korsten, Arno, *Ontsporen van bestuurders*, 6 maart 2016, www.arnokorsten.nl (Downloads, rubriek crisis).

Lunsing, J. en M. Herweijer, Politieke fragmentatie in Nederlandse gemeenten, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 70, maart 2016, nr. 1, pp. 5-17.

Meer, T. van der, en H. van der Kolk (red.), *Democratie dichterbij: lokaal kiezersonderzoek 2016*, Ministerie van BZK, 2017.

Meer, T. van der, H. van der Kolk en R. Rekker (red.), *Aanhoudend wisselvallig: nationaal kiezersonderzoek 2017*, SKON, Amsterdam, 2018.

Meer, T. van der, *Niet de kiezer is gek*, Spectrum, Utrecht, Houten, 2017.

Michels, A. en H. Binnema, Hoe divers, invloedrijk en deliberatief is een G1000?, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 70, maart 2016, nr. 1, pp. 17-37.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Duurzame toerusting politieke ambtsdragers*, TK 2017-2018, 34 775 VII nr. 59, Den Haag, 13 maart 2018.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, *Kamerbrief Actieprogramma versterking democratie en bestuur*, TK 2018-2019, 35000 VII nr. 80, Den Haag, 14 dec. 2018.

Ministerie van BZK, *Staat van het bestuur 2010*, Den Haag, 2010.

NvvR, *Raad in verbinding in de regio. Raadsledenonderzoek over de verbinding tussen raadsleden in de regio en hun gemeenteraad*, Den Haag, 2017.

Ostaaijen, J.C. van, *Tussen eerste overheid en tweederangsdemocratie – Het functioneren van de lokale democratie in Nederland*, Boom uitgevers, Den Haag, 2018.

Peters, K., en V. van Stipdonk, Hoe staat de lokale democratie in Nederland ervoor?, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 70, 2016, nr. 4, pp. 27-49.

Peters, K., V. van Stipdonk en P. Castenmiller, *Verkenning van lokale democratie in Nederland*, Db, Den Haag, 2014.

Raad van State, *En nu verder? Vierde periodieke beschouwing over interbestuurlijke verhoudingen na de decentralisatie in het sociale en fysieke domein*, Den Haag, 2016.

Raad voor het openbaar bestuur (Rob), *15.9 uur. De verbindende rol van het raadslid in een vitale democratie*, Den Haag, 2016.

Raad voor het openbaar bestuur (Rob), *Nieuwe politiek, nieuwe akkoorden*, Den Haag, 2018.

Raad voor het openbaar bestuur (Rob), *Wisselwerking – Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en de bovengemeentelijke samenwerking*, Den Haag, 2015.

Reussing, G.H., M.J.G.J.A. Boogers en S.A.H. Denters, Gemeenteraden en regionale samenwerking, in: Vollaard, J. e.a. (red.), *De gemeenteraad*, Boom, Amsterdam, 2018, pp. 257-278.

Reybrouck, D. van, *Tegen verkiezingen*, De Bezige Bij, Amsterdam, 2014.

Schaap, L., F. Hendriks, N. Karsten, J. van Ostaaijen en C. Wagenaar, Ambitieuze en ambivalente vernieuwing van de lokale democratie in Nederland, in: *Bestuurswetenschappen*, jrg. 73, 2019, nr. 2, pp. 47-70.

Schutgens, J.M.L.R., A.J.C. Maessen & A.F.A. Korsten, *Beoordeling van gemeenten*, Uitgeverij Eburon, Delft, 2009.

Theissen, F., M. Noording en J. Westerbeek, *Inventarisatie samenwerkingsverbanden decentrale overheden*, Proef Adviseurs/ Kwink Groep, Rotterdam, juni 2017.
via <http://praktijkvoorbeelden.vng.nl/databank/arbeidszaken-en-personeelsbeleid/>

Visitatiecommissie Stedenfonds Vlaanderen (A. Korsten vz., H. Reynaert vz., B. van Herck – secr.), *Antwerpen- Overtuigd en overtuigend stadsbestuur*, Stedenfonds, Brussel, 2013.

Voermans, W. en G. Waling, *Lusten en lasten van de meervoudige democratie*, Universiteit Leiden, Leiden, 2017.

Vollaard, H., G. Boogaard e.a. (red.), *De gemeenteraad*, Boom uitgevers, Amsterdam, 2018.

Wagenaar, C.C.L. en J.C. van Oostaaen, *Wat kan een gemeente met burgerparticipatie? Aanbevelingen voor een handleiding meervoudige democratie*, Tilburg University, Tilburg, 2018.