

Een kleine zelfhulp-gids voor bestuurders die dreigen te sneuvelen

prof.dr. A.F.A. Korsten

02 07 2021

1. *Politiek is talig.* Zaken zijn doorgaans op vele manieren te benoemen. Framing bestaat. Weet dat en oefen daarin want een wethouder moet allicht in verschillende contexten spreken of debatteren. Taalgevoel kan van pas komen. Taal kan scheiden en juist verbinden. Wie geen taalgevoel heeft, moet iets anders gaan doen.
2. *De gemeenteraad is heilig.* Let op de aanwezige of verschuivende preferenties en attitudes van raadsleden en raadsfracties. Als een wethouder sneuvelt, gebeurt dat in of door de gemeenteraad. Weliswaar is sprake van dualisme en dus van scheiding tussen het college en de raad, maar dat hoeft niet te verhinderen om te sonderen hoe de raadsfracties denken over een concept-voornemen. Voelspriet en een antenne gevraagd.
3. *De samenleving lezen.* Besef dat raadsfracties verbindingen hebben met delen van de samenleving. Ontstaat er onrust in de samenleving of dreigt draagvlak te ontbreken voor een voorstel dan sijpelt dat vroeg of laat door in de raad.
4. *Goed bestuur.* Een wethouder moet weet hebben van het bestaan van een *Code voor goed openbaar bestuur*. De beginselen hoort men te kennen en begrijpen.
5. *Besef dat liegen altijd uitkomt.* Niet doen dus. Van oud-president Johnson werd gezegd: *'Hij loog ook als het niet hoefde'*. Dat is humor, maar geen rechtvaardiging voor liegen.
6. *Er moet verbinding zijn met de context.* Uit onderzoek weten we dat er een verbinding ('fit') moet zijn tussen de persoon van de bestuurder (hier: wethouder) en de kenmerken ervan en de opgaven die de tijd vraagt. Toelichting. Het is mogelijk dat iemand heel geschikt is als wethouder in een rustige gemeente, maar niet als wethouder van een probleemgemeente met een rauwe bestuurscultuur. En het is mogelijk dat iemand goed functioneert in een college in 1960, maar niet meer in 2020. Een voetbaltrainer uit de eerste divisie zal niet geschikt zijn als trainer van het Nederlands elftal gezien de niet aanwezige ervaring, de stress, de vereiste competenties, het rumoer van de fans, de druk van de media, de commentaren van columnisten, de verantwoording naar het bestuur. Context en arenabesef doen ertoe.
7. *Briljant zijn is niet genoeg, misschien zelfs lastig.* Wie briljant is in een heel matig (bestuurs)team, kan het team wel omhoogtrekken maar niet laten excelleren. Zorg

dat je dat weet. Toelichting. Als het team (coalitie) matig is en dreigt te vallen, word je meegesleept. Dat tast de reputatie aan. Bezin eer ge begint.

8. *Er is krediet.* Weet dat de kans op sneuvelen niet groot is in de eerste 80 dagen van de ambtsvervulling, of het nou de eerste of tweede baan is. Toelichting. Een bestuurder begint met krediet. Dat beseffen controleurs in gemeenteraden. Het begint met 'gunnen'.
9. *Vakmatige beheersing.* Een wethouder weet wat het wethouderschap inhoudt, beheerst de dossiers, treedt naar buiten, kan debatteren en kan in de verschillende arena's adaptief uit de voeten. Besef van psychologie, van het haalbare en praktische is hem of haar niet vreemd. Desalniettemin, heb oog voor eigen sterkten en zwakten en waar je last van kunt hebben. Sommigen weten het: ik heb vooral last van mezelf.
10. *Geen keuze kunnen maken.* Er zijn wethouders geweest die moesten aftreden omdat ze analytisch zeer sterk waren, maar grote moeite hadden om tot een standpunt te komen, daaraan vast te houden en dat te verdedigen.
11. *Bij twijfelen, kies een ander beroep.* Wie vaak drie keer per dag van standpunt verandert over zo maar een kwestie van bestuurlijke aard, moet geen wethouder worden.
12. *Weet dat je bekeken wordt en gedraag je dus fatsoenlijk.* Een functie als wethouder impliceert dat je 24/7 in de samenleving gezien wordt als bestuurder. Gedraag je dus daar ook naar. Er wordt naar de totale persoon gekeken: waar hij/zij winkelt en of hij/zij medeburgers groet. Een wethouder heeft ook een voorbeeldrol.
13. *De wet voorbij.* Een wethouder moet zich aan alle wetten van de rechtsstaat houden, maar moet ook weten dat alles wat binnen de wet valt daarmee nog niet geoorloofd is. Denk na over wat als wethouder je *moreel kompas* is. De deugdenleer en andere ethische perspectieven helpen.
14. *Interesse voor de wet.* Een wethouder kent de Gemeentewet en heeft hier ook interesse voor. Wie denkt dat ambtenaren over alles adviseren, heeft het mis. Wie denkt dat de wethouder frequent voorkomt in de Gemeentewet heeft het mis.
15. *Een wethouder is geen ambtenaar.* Een wethouder formuleert met de overige collegeleden opgaven en doelen, maar schrijft niet zelf de stukken.
16. *Het dagelijks bestuur is collegiaal bestuur.* De wethouder bestaat voor de wetgever nauwelijks.
17. *Timing is nuttig.* Wie als wethouder bedenktijd wil en dus tijd wil kopen, zet een woordvoerder in en gaat dus niet los naar de pers.
18. *Tegenspraak.* Mensen met veel geld hebben een personal coach, een wethouder misstaat het niet om een ethische coach met een goede reputatie te nemen. Als hij

of zij wil overleven. Hoe ethisch beter geschoold, hoe minder kans op een gedwongen vertrek. Maar politiek is uiteraard veel meer dan ethiek.

19. *Deugden en ondeugden kennen.* Weet dat de helft van gesneuvelde burgemeesters niet had hoeven sneuvelen als ze op tijd stevig waren 'aangepakt' om een zwakte in hun functioneren te corrigeren. Dat geldt ook ongeveer zo voor wethouders. Zorg voor reflectie en corrigeer fout gedrag. Toelichting. Sneuvelen gebeurt vaak door een gebrekkige deugdentoe passing of een ondeugd niet zien of corrigeren. Wie in bed blijft liggen als bestuurder, terwijl het gemeentehuis in de nacht in de fik staat, wordt morgen tot opstappen gedwongen.
20. *Doe het voor de hand liggende goed.* Een wethouder wordt geacht te gaan wonen in de gemeente die hij of zij bestuurt. Daarvan is met toestemming af te wijken, maar als er leugenachtige verklaringen op volgen ('ik kan geen huis vinden'), is dat een minpunt dat op de 'longlist' komt.
21. *Last van ervaring.* Merkwaardig genoeg sneuvelen bestuurders vaak niet in hun eerste baan als bestuurder, maar vaak pas in de tweede of derde baan (of termijn). Toelichting. Dat komt omdat de lessen uit het begin, de eerste baan, niet zomaar nuttig zijn in de nieuwe context van een tweede, derde of vierde functie. Blijkbaar kan te veel zelfvertrouwen leiden tot overmoed. Een automatische piloot bestaat niet.
22. *Emmertjes-effect.* Weet dat een bestuurder doorgaans niet sneuvelt op één kwestie, maar op een overlopend emmertje met kritiek. Toelichting. De guillotine staat nog niet klaar als men een eerste uitglijder maakt. Maar als bezwaren, flaters, stommititeiten, ongemakkelijkheden, incidenten, clashes, crises, leugenachtigheden of affaires zich opstapelen, kan het teveel worden. Uiteraard is het achterhouden van informatie een ernstige blunder.
23. *Weet dat de kapstok bestaat.* Bij gestapelde kritiek wachten de beulen op een aanleiding om de guillotine te plaatsen. Toelichting. De aanleiding hoeft niet groot te zijn als er maar sprake is van een kapstok om de bezwaren aan op te hangen. In de kwestie-Loonen in Venray was het Berenschot-rapport over de gronddeal zo een kapstok. De betrokken wethouder werd grotendeels vrijgepleit, maar er waren drie schurende punten. Dat werd de kapstok. Uit de toelichtingen van raadsleden viel op te maken dat het rapport zelfs niet nodig was geweest om de wethouder weg te sturen. Er lag al een rapport van Bureau Hoffmann. En er waren kwesties als het omstreden industrieterrein waarin de wethouder niet foutloos acteerde.
24. *Schijn is vervelend.* Om iemand weg te krijgen is de schijn van belangenverstrengeling voor fracties vaak al genoeg. Dat 'schijn' in feite slechts iets is van kijken en nog geen feit hoeft te zijn, maakt de beulen niet uit. Toelichting. Schijn verspreidt vaak een irritante penetrante geur. Tegen schijn is nauwelijks te vechten. Wie je weg wil hebben, kan proberen een schijn van belangenverstrengeling te construeren.

25. *Voortekenen zien en dan handelen.* Geef je ogen tijdig de kost om de voortekenen te zien van wat op je afkomt, van wat je bedreigt. Toelichting. Als je als wethouder grondzaken in portefeuille wilt nemen en je bent zelf ongeveer de grootste grondeigenaar van de gemeente, bezin je dan op je portefeuille of zet de grondeigendom, in een juridische constructie, van je af en laat die beheren door een ander. Zelfs Berlusconi had dit in de gaten.
26. *Van nevenfuncties heb je meer last dan voordeel.* Als je wethouder wordt, bezin je op de nevenfuncties en neem afscheid daarvan, tot nader order. Toelichting: Nevenfuncties trekken aandacht weg en je kunt er alleen maar last van hebben, misschien op een paar uitzonderingen na.
27. *De code voorbij.* Wie de integriteitscode voor wethouders kent, is al goed bezig maar het gaat om de toepassing van de code op een heel vroeg moment. Veel wethouders doen te weinig proactief met de code en zijn niet creatief. Ze negeren opgewekt wat hen bedreigt.
28. *Reflectie als hozen na de wolkbreuk.* De meeste gesneuvelde wethouders denken pas aan reflectie als het te laat is. Dan wordt ontsnappen iets van hozen na de wolkbreuk. Die brengt ook zelden wat goeds. Te laat is te laat.
29. *Reflectie klinkt o zo gemakkelijk.* De meeste gesneuvelde wethouders zijn niet (heel) goed in reflectie. Toelichting. Ze zijn geworden wie ze zijn door bepaalde kwaliteiten te ontwikkelen en te tonen, bij voorbeeld als leraar, als raadslid, als ambtenaar. Maar de functie van wethouder kan inhouden dat je bepaalde dingen afleert of matigt.
30. *De omgeving lezen geeft een plus.* Een goede wethouder is als een goede spits in een voetbalteam: hij ruikt waar hij of zij moet staan om een goal te maken. Toelichting. Je moet de situaties kunnen lezen, de gevaren zien, de kansen zien. Tegelijk, wie teveel in een voetbalwedstrijd uit armoede praat tegen de scheidsrechter smeekt bijna om een gele kaart.
31. De wethouder die een overlevingskunstenaar wil zijn, ruikt de gevaren en risico's en neemt maatregelen. Maar niet alles is te voorzien. Sneuvelen kan een kwestie van pech zijn.

Literatuur

Zie de website van de auteur.

De auteur

Prof.dr. Arno Korsten was hoogleraar bestuurskunde, publiceerde met anderen een boek over 'De wethouder' en deed meer recent onderzoek naar de val van burgemeesters en van wethouders. Trad op als bemiddelaar, informateur, adviseur.

Laatste boek: *Tien jaar in Het Torentje – premier Mark Rutte* (Boom uitgevers, 2021)

www.arnokorsten.nl

afa.korsten@planet.nl