

Krachtig bestuurder of reus op lemen voeten?

Over de strategische positionering van kandidaat gekozen burgemeesters

Drs. J.H.W. Oostendorp is werkzaam als organisatieadviseur bij Contain Organisatie Advies bv in Den Haag en is eindredacteur van het boek De dynamiek van dualisering. Rol en positie van de burgemeester bij initiatieven voor vernieuwend gemeentebestuur dat in samenwerking met het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB) tot stand is gekomen.

In het boek De dynamiek van dualisering worden de rol en positie van de burgemeester bij initiatieven voor vernieuwend gemeentebestuur onderzocht. Een van de conclusies luidt dat niet zozeer formele bevoegdheden bepalend zijn voor de invulling van het ambt, maar dat vooral de wijze waarop hier praktisch inhoud aan wordt gegeven doorslaggevend is. Met het oog op de aanhoudende discussie en onderzoeken naar de toekomstige invulling van het burgemeestersambt is dit een belangrijke constatering. De grootste uitdaging de burgemeesters van de toekomst is dat zij een beeld van zichzelf als ambt-drager uitdragen dat het eigen bestuurshandelen ondersteunt. In dit artikel wordt betoogd dat een burgemeester hierbij veel nut kan ontleenen aan een grondige analyse van typen gemeenten.

Een spanningsvolle taakopdracht

Over de feitelijke positie en het dagelijkse functioneren van burgemeesters valt veel te zeggen (zie bijvoorbeeld Elzinga (red.), 2003; Oostendorp, 2003-1 en 2). In dergelijke beschouwingen komen typeringen als 'virtuoos van de spagaat' en 'meester in dubbelzinnigheid' veelvuldig voor. Hoewel een omvangrijk en complex takenpakket geenszins is voorbehouden aan deze beroepsgroep, is het waar dat burgemeesters rekening moeten houden met verschillende partijen, tegengestelde belangen en allerhande gevoeligheden. De burgemeester heeft nu eenmaal een spilfunctie tussen gemeenteraad en college, ambtenarij en

bestuur en tussen burger en gemeente. Dat is echter nog niet alles. Wanneer burgers wordt gevraagd wie er aan het hoofd van de gemeente staat, moet men niet verbaasd staan 'de burgemeester' als antwoord genoemd te krijgen. Hij wordt dus ook algemeen gezien als de belangrijkste en machtigste bestuurder. Voorts zijn er drie ontwikkelingen in en rond het burgemeestersambt die van invloed zijn (of gaan worden) op de uitoefening van het beroep (Cachet et al. 2003). In de eerste plaats veranderingen die rechtstreeks of indirect voortvloeien uit de dualisering van het gemeentebestel (burgerjaarverslag, zorgplichten voor een ordentelijk verloop van de gemeentelijke besluitvorming). In de twee-

de plaats het toenemende belang van regionale taakbehartiging, bijvoorbeeld op het gebied van politie, brandweer en rampenbeheersing. Hiervoor worden burgemeesters deels afhankelijk van bovenlokale beleidsprocessen, die een geheel eigen aanpak vergen. In de derde plaats is er de aanhoudende discussie over de toekomstige invulling van de positie van burgemeester, die voortdurend boven de markt hangt. Weliswaar met wisselende intensiteit en richting, maar altijd en alom aanwezig.

Het gevaar van beeldincongruentie

De hamvraag luidt hoe een burgemeester, anticiperend op ontwikkelingen in en rond het ambt, maar ook binnen de al bestaande complexe context, de beste invulling kan geven aan het nieuwerwets burgemeesterschap. Om binnen de geschetste context geloofwaardig, krachtig en met gezag te kunnen besturen is geen gemakkelijke opgave. Op dit punt wringt volgens velen al langere tijd de schoen. Vaak wordt in dit kader gesproken over een *statusincongruentie*. Deze term duidt een discrepantie aan tussen de verwachtingen die leven ten aanzien van de sturende rol van een burgemeester en zijn werkelijke mogelijkheden tot beïnvloeding. Het betekent zoveel als: 'veel status doch weinig te vertellen'.

Het is echter zeer de vraag of een statusincongruentie nu werkelijk zo problematisch is als door menigeen wordt gesuggereerd. De beschikking over machtsbronnen (of deze nu informeel of formeel zijn verankerd) is niet zaligmakend. Het draait vooral om de wijze waarop er van die machtsbronnen gebruik wordt gemaakt. Zo bezien kan een schijnbaar zwakke machtsbasis heel goed op krachtige wijze worden ingevuld.

Het is dus niet zozeer een statusincongruentie die problematisch is, maar veeleer een beeldincongruentie (Oostendorp, 2004: 35). Hiervan is sprake wanneer een verschil bestaat tussen het beeld dat de burgemeester van zichzelf oproept en de mate waarin dit beeld ook daadwerkelijk wordt ondersteund door feitelijk gedrag. Het meest sprekende voorbeeld van een beeldincongruentie vormt de tandem burgemeester Van der Vaart en wethouder Hekking van de gemeente Juinen, vertolkt door Van Kooten & De Bie. Een meer realistisch voorbeeld is de burgemeester die continu de waarde van het maatschappelijk middenveld voor de sociale cohesie binnen de gemeente benadrukt, maar zelden tot nooit aanwezig is bij uitvoeringen of manifestaties van verenigingen en instellingen.

Bij een statusincongruentie worden de hoge verwachtingen over de sturende rol van de burgemeester tegenover zijn beperkte formele bevoegdheden geplaatst. Van beeldincongruentie is sprake wanneer het eigen handelen onvoldoende strookt met het beeld dat de burgemeester van zichzelf neerzet. Het verschil met het begrip statusincongruentie is dus dat de bewijslast bij de burgemeester zelf ligt in plaats van de hem beperkt ter beschikking staande machtsbronnen. Van doorslaggevende betekenis voor het functioneren van burgemeesters, helemaal wanneer deze in de toekomst direct of indirect worden gekozen, is de mate waarin de burgemeester in staat is zichzelf een imago aan te meten dat werkelijk bij hem én de gemeente past. De uitspraak van een oud-minister met een commerciële achtergrond dat 'het product politiek beter in de markt moet worden gezet' is dan ook minder gek dan deze op het eerste gezicht lijkt. Een vraag die hieruit logischerwijze volgt luidt: waarop dit imago te baseren? Het is verleidelijk om in te

gaan op gewenste competenties. Echter, die route is reeds voldoende bewandeld. Hier wordt een meer fundamentele werkwijze voorgestaan, waarbij we het imago koppelen aan de verschillende rollen van de gemeente en haar bestuur.

Strategische positionering

De Nederlandse gemeenten en haar eerste burgers hebben de laatste anderhalve eeuw een groot vermogen tot aanpassing aan nieuwe situaties aan den dag gelegd. De afgelopen anderhalve eeuw laat een ontwikkeling zien in het lokaal bestuur van nachtwakersstaat in een klassensamenleving, via verzorgingsstaat met uitgebreide overheidszorg op vele terreinen van het maatschappelijke leven tot postmoderne overheid met vele gedaanten (zie Elzinga, 2000: 29-43). Het burgemeesterschap heeft een vergelijkbaar transformatieproces doorgemaakt, hetgeen in vogelvlucht verloopt van regent via deskundige naar teamleider (Derksen, 1995: 57-61). Hieruit kan een algemene regel worden gedestilleerd. Een periodieke herijking van rolopvatting aan veranderende omstandigheden is noodzakelijk om in verschillende tijdsgewrichten een vergelijkbare overtuigingskracht te houden (zie Derksen, 1996). Een verstandige burgemeester laat de hedendaagse ontwikkelingen dus niet op zich afkomen, maar probeert er actief richting aan te geven en zoekt daarbij aansluiting bij de rolopvatting van gemeenten.

Er zijn diverse antwoorden mogelijk op de vraag wat de rol van het gemeentebestuur richting de lokale samenleving is (zie bijvoorbeeld Op de Weegh (red.), 1995). In ieder geval de volgende vier:

- de gemeente als bedrijf;
- de gemeente als gezagsorganisatie;
- de gemeente als lokale gemeenschap;
- de gemeente als politieke institutie.

(Ringeling in: Oostendorp (red.), 2004, 76)

De gemeente als bedrijf

In deze visie staan waarden als uniformering, integraliteit, effectiviteit en efficiëntie centraal. De gemeente moet dat doen wat zij kan beheersen. De rest van de taken moet weg (of de gemeente moet weg). Burgers worden in deze visie primair beschouwd als cliënten. Het perspectief van de gemeente als bedrijf is vooral schatplichtig aan het New Public Management. In veel gemeenten, het is een misverstand te denken dat steden als Delft en Tilburg hierin uniek zijn, is in de jaren negentig gekozen voor een dergelijke aanpak geïnspireerd op de principes van klantgerichtheid, bedrijfskundige aanpak en marktachtige competitie. Het verlenen van goede gemeentelijke dienstverlening vormt de essentie van deze gemeentelijke rolopvatting.

De gemeente als gezagsorganisatie

In de tweede visie is de gemeente boven alles een organisatie met gezagstaken. Het gaat hier om de overheid en onderdanen. Let vooral goed op dat over en onder, of boven en onder. Centraal staan de taken waarbij de gemeente dus nog echt overheid kan zijn in de meer hiërarchische zin. Het sturingsmodel dat hieraan ten grondslag ligt is unicentrisch van aard. In de hedendaagse context betekent dit dat de nadruk komt te liggen op onderwerpen als openbare orde en veiligheid, op vergunningverlening, toezicht en controle. Dienstverlening wordt afgestoten of overgedragen aan andere non-profitorganisaties. Bij dit perspectief passende waarden zijn onder meer orde en discipline.

De gemeente als lokale gemeenschap

Voor de gemeente als lokale gemeenschap staat variëteit in posities en denkbelden centraal. Burgers worden als

medebestuurders of coproducenten beschouwd, in plaats van als kiezers, onderdanen of klanten. Overheden zijn meer bezig met processen dan met resultaten, omdat facilitering als de kern van het bestuursproces wordt beschouwd. In dit perspectief draagt iedereen verantwoordelijkheid, niet alleen politieke bestuurders en ambtenaren, maar ook ondernemers en burgers. In deze visie moet er niet iets voor de burgers gedaan worden, maar moeten burgers in staat worden gesteld om te besturen. Sleutelwoorden zijn fragmentatie, variëteit, empowerment, zelfsturing en verantwoordelijkheid.

De gemeente als politieke institutie

In de vierde zienswijze staat het functioneren van de gemeente als vertegenwoordigende democratie centraal. De burgers zijn in deze visie vooral kiezers die met hun stem een mandaat geven aan vertegenwoordigers om de gemeente te besturen. Het politieke werk gebeurt door de gekozenen die daarbij de professionele bestuurders aansturen en controleren. Het functioneren van de gemeente als politiek-bestuurlijk systeem voor en namens de burgers staat centraal. Deskundigheid en bestuursmacht zijn bewust gecentreerd en de uitgangspunten voor het bestuur zijn onder andere vastgelegd in collegeprogramma's en eventueel raadsprogramma's. Dergelijke programma's dienen te worden uitgevoerd volgens gefaseerde processen die zijn vastgelegd in beleidscycli en protocollen.

Zelfbeelden van burgemeesters

Deze vier visies op gemeenten kunnen nu worden toegepast op de ambtsvervulling door burgemeesters. Het gaat om de volgende vier zelfbeelden: (Oostendorp, 2004, 38-40, zie ook Oostendorp, 2003-2.)

- Kwaliteitsborger, i.e. de burgemeester die zich vooral op de kwaliteit van de externe dienstverlening en de relatie tussen burger en bestuur profileert. Dit zelfbeeld past het best in een gemeente waar een bedrijfsmatige aanpak wordt voorgestaan.
- Handhaver, i.e. de burgemeester die het beeld uitdraagt van een krachtig handhaver van normen. Dit zelfbeeld sluit aan bij de gemeente als gezagsorganisatie.
- Manager, i.e. de burgemeester die zich opwerpt als een politiek-bestuurlijk en/of netwerkmanager. Dit zelfbeeld toont een grote verwantschap met de visie van de gemeente als lokale gemeenschap.
- Leider, i.e. de burgemeester als boegbeeld van de gemeente. Dit perspectief sluit direct aan bij de visie van gemeente als politieke institutie.

De schetsen van de invulling van het burgemeesterschap en de visies op de rolopvatting van gemeenten sluiten elkaar niet wederzijds uit. Iedere gemeente en burgemeester zal zich herkennen in meerdere elementen. In de praktijk zijn er wel duidelijke accentverschillen tussen gemeenten en burgemeesters onderling. En juist daar liggen mogelijkheden voor burgemeesters om zich te onderscheiden of om hun inspanningen nadrukkelijker te richten. De uitdaging voor burgemeesters is om zich in die gemeente te kandideren die het dichtst bij het zelfbeeld ligt waarbij de kandidaat zich het meest senang voelt. De burgemeester moet zelf kritisch zijn op de match van rol en zelfbeeld. Wanneer deze twee elementen niet met elkaar matchen, is er onherroepelijk sprake van een beeldincongruentie.

De burgemeester als kwaliteitsborger

Met de invoering van de Wet Dualisering Gemeentebestuur is de bestuurlijke

verantwoordelijkheid voor de relatie tussen burger en bestuur, anders dan voorheen, formeel bij de burgemeester neergelegd. Deze verantwoordelijkheid bestaat uit twee componenten: burgerparticipatie en publieke dienstverlening. Voor wat het laatste betreft, wordt vaak verondersteld dat het onmogelijk is hierop te profileren. Toch zijn er wel degelijk mogelijkheden tot externe profilering op dienstverlening. In de slagschaduw van OL2000 maken vele gemeenten de omslag van een aanbodgerichte naar een vraaggerichte dienstverlening in een centrale publieksbalie. Daarbij heeft het dualisme veel te bieden voor de burgemeester als kwaliteitsborger. Een burgemeester die zich indachtig dit zelfbeeld opstelt als hoeder van het belang van de burger, kan dit richting de gemeentelijke organisatie verankeren in het burgerjaarverslag. Volgens De Haan kan het burgerjaarverslag zelfs wel eens het meest betekenisvolle instrument worden om zowel de dualisering als de externe oriëntatie van raad en college reële inhoud te geven (2004, 12). Vereist is dan wel een offensieve opvatting (inclusief actieve evaluatie) in plaats van te volstaan met een droge opsomming. Voor dit type burgemeester geldt dit in het bijzonder. Andere zelfbeelden hechten daarentegen aanzienlijk minder waarde aan het burgerjaarverslag. Het gezag van de burgemeester berust in deze visie meer op de externe legitimatie dan op het voorzitterschap van en loyaliteit aan het college. De burgemeester maakt een duidelijke keuze voor de raad en burgerij als zijn eerste wereld en het college als zijn tweede wereld. De gevolgen van een kritische opstelling voor de verhoudingen binnen het college neemt hij op de koop toe.

De burgemeester als handhaver

De letterlijk en figuurlijk meest harde bevoegdheden van de burgemeester liggen

op het gebied van openbare orde en veiligheid (zie artikelen 172 tot en met 176 van de Gemeentewet). Een nadrukkelijke focus op de traditionele gezagstaken geven de mogelijkheid tot profilering als 'crime fighter'. Dit perspectief is onlosmakelijk verbonden met de voormalige burgemeester van New York, Rudy Giuliani. In de Nederlandse context hebben de burgemeesters van Rotterdam ('de Rotterdamse aanpak') en Maastricht (ten aanzien van jarenlange overlast van woonwagenveld De Vinkenslag) naam gemaakt als 'handhaver'. De overeenkomst tussen deze drie burgemeesters is dat de zogenaamde 'broken window theory' door hen op ferme wijze wordt uitgedragen. De theorie stoelt op de aanname dat criminaliteit en overlast primair het resultaat zijn van gebrekkige handhaving van normen.

Wanneer de burgemeester andere beleidsinhoudelijke thema's in zijn portefeuille heeft, profileert hij zich ook hierop als daadkrachtig bestuurder, die duidelijke normen stelt en handhaaft. Binnen het college profileert hij zich als een politiek bestuurder, die redeneert vanuit zijn eigen portefeuille en de raakvlakken hiervan met belendende percelen. Met dit oogmerk neemt de burgemeester deel aan de beraadslagingen. Een kritiek punt hierbij is de verhouding met de inhoudelijke relatie die wethouders met 'hun' diensten en afdelingen onderhouden. De burgemeester verbindt zijn eigen positie aan de 'targets' die gesteld zijn ten aanzien van beperking van alle typen overlast in de publieke ruimte. Verantwoording legt deze burgemeester bij voorkeur niet af in een burgerjaarverslag, maar hij wenst afgerekend te worden op kwantitatieve prestatie-indicatoren.

De burgemeester als manager

Het perspectief van de burgemeester als manager valt uiteen in twee componen-

ten: de politiek-bestuurlijk manager en de netwerkmanager. Voor de politiek-bestuurlijk manager staat de coördinatie tussen de gemeentelijke bestuursorganen centraal. De primaire aandacht van deze burgemeester gaat uit naar de voortgang van beleidsprocessen en de onderlinge relaties tussen betrokken actoren. Het komt er op neer dat hij het proces van gemeentelijke besluitvorming moet bewaken en optreedt als procesmanager en procescoördinator. Het dubbelvoorzitterschap van college en raad waardeert hij dan ook positief. Voor deze burgemeester hebben de met het dualisme formeel vastgelegde zorgplichten grote betekenis, omdat deze bijdragen aan versterking van zijn rol als procesbegeleider en coach.

De burgemeester kan zich ook profileren als netwerkmanager. Hierin staat de externe oriëntatie van de burgemeester centraal. In de eerste plaats vallen hieronder de lobbyende kwaliteiten van de burgemeester richting bijvoorbeeld de rijksoverheid, de eigen politieke partij en regionale gremia evenals participatie in besturen, commissies en stichtingen. In de tweede plaats kan 'netwerker' worden opgevat als een taakopvatting waarin de burgemeester vooral ruimte wil geven aan discussie van mensen in hun eigen omgeving. Het gaat er dan om mensen van verenigingen, instellingen, buurthuizen met elkaar in contact te laten treden over zaken van (publiek) belang zonder direct beloften te doen in termen van budget, lokale regelgeving en personele inzet. De burgemeester heeft aandacht voor wat burgers bezighoudt en bindt en spreekt hierover met hen binnen de eigen sociale verbanden. Een voorbeeld van dit perspectief kan worden gevonden in de visie van de burgemeester van Amsterdam. Opmerkelijk genoeg heeft zijn uitspraak bij de aanvaarding van het burgemeestersambt dat hij 'de boel vooral bij elkaar

wilde houden' heel wat losgemaakt. Maar in feite is het niets meer of minder dan een duidelijke weergave van het perspectief van de burgemeester als netwerkmanager.

De burgemeester als leider

Door de groeiende behoefte van de Nederlandse burger aan herkenbare autoriteiten neemt de betekenis van de burgemeester als boegbeeld van de lokale gemeenschap alleen maar toe. Tegelijk is er een toenemende aversie van veel burgers tegen de politiek waarneembaar. De burgemeester heeft daarom eerder een streepje voor dan dat het hem in problemen brengt (Rosenthal, 2003, 2). Er blijkt behoefte te zijn aan die ene persoon die je voor alles kunt aanspreken. Dit type burgemeester ziet zichzelf als vaandeldrager van de gemeente en probeert zaken voor elkaar te boksen voor de gemeente. De burgemeester als leider zal de spagaat van het dubbelvoorzitterschap niet positief waarderen. In deze benadering houdt de burgemeester het erop dat hij zich in die twee rollen slechts kan handhaven door risico's uit de weg te gaan of kameleongedrag te vertonen. Dit type burgemeester wil de ruimte hebben om naar voren te kunnen treden als personificatie van de gemeente, als aanvoerder van het gemeentebestuur. Het liefst zou hij het raadsvoorzitterschap vandaag nog overlaten aan een raadslid. Begrippen als teamleider en politieke neutraliteit zijn, in tegenstelling tot de burgemeester als kwaliteitsborger, niet bijzonder richtinggevend in het de werkwijze van dit type burgemeester. Veel meer is deze burgemeester een politiek bestuurder, zoals ook de burgemeester als handhaver.

Slotsom

Een reus op lemen voeten kwam voor in een nachtmerrie van koning Nebukadnezar. Hij droomde van een gigantisch

standbeeld van een reus met een hoofd van goud, borst van zilver, buik van koper, benen van ijzer en voeten van leem. Het beeld werd vervolgens stukgeslagen door een steen in een onzichtbare hand en het gruis ging op in de wind. De profeet Daniël wist de betekenis van de nachtmerrie uit te leggen. Het gouden hoofd stond symbool voor het rijk van Nebukadnezar. Na hem zullen er steeds 'lagere' koninkrijken komen (zilver, koper, ijzer en leem) en ten slotte zal het laatste koninkrijk ten onder gaan (zie Reinsma, 2003, 61). Er zijn op dit moment ongetwijfeld burgemeesters die herkenning vinden in de droom van Nebukadnezar. Het geeft aan dat de burgemeester schijnbaar machtig is, maar dat zijn macht op een zwakke basis berust. Het begrip 'statusincongruentie' vormt er in feite de technische vertaling van. In dit artikel is de bewijslast bij de burgemeester zelf neergelegd. Formele bevoegdheden van een burgemeester zijn slechts gedeeltelijk bepalend voor de invulling van het ambt. Wijziging van formele bevoegdheden staat niet gelijk aan veranderingen in materiële werking. In de symboliek en retoriek rond gekozen burgemeester, herziening kiesstelsel en dergelijke lijkt dit besef net als bij de invoering van het dualisme ondergesneeuwd te raken. Er dreigt een cumulatief effect van initiatieven die zich opstapelen, maar die eerder voeding geven aan de onvrede dan dat een daadwerkelijke bijdrage wordt geleverd aan de vervolmaking van bestuur en democratie. Het ongeduld en tegelijkertijd ook het onvermogen om te vernieuwen geven aanleiding tot onbehagen met de huidige situatie. Dit verhoogt de ontvankelijkheid voor formele wijzigingen. Wanneer materiële veranderingen vervolgens op zich laten wachten, begint de cyclus weer van voor af aan. Bestuurlijke vernieuwing bijt zichzelf – op die manier – helaas in de staart.

Het is om deze reden dat op deze plaats een alternatieve route is bewandeld. Aangenomen is dat de sleutel voor het succesvol functioneren van een burgemeester vooral in het eigen handelen besloten ligt. Voor de gekozen burgemeester geldt nog veel meer dan voor zijn collega's dat het eigen handelen overeen moet komen met een imago dat hij zichzelf aanmeet. Een afname van formele autoriteit hoeft daarbij geen beletsel te vormen voor een krachtige invulling van het ambt. De sleutel voor het succesvol ontwijken van een beeldincongruentie ligt in het aanmeten van een passend imago. Op deze manier wordt een schijnbaar zwakke formeel-wettelijke basis op machtige wijze invulling gegeven. Historische beschrijvingen onderstrepen het succes van een strategie die uitgaat van periodieke herijking van de eigen rol en positie op basis van een zorgvuldige beoordeling van de impact van de veranderende omstandigheden. De uitdaging voor burgemeesters is om actief te werken aan de match tussen het zelfbeeld van de burgemeester en de rolopvatting van de gemeente. Dat geldt voor 'zittende' burgemeesters, maar meer nog voor 'kandidaat-burgemeesters', die kritisch zullen moeten nagaan in welke gemeenten het door hen gewenste eigen functioneren het meest krachtig en best passend tot uitdrukking zal komen. Op deze wijze kunnen burgemeesters ondanks hun complexe formele positie en de grillige maatschappelijke ontwikkelingen wel degelijk krachtig optreden.

Literatuur

- Bekke, A., De wispelturige bureaucratie, in: *Bestuurskunde*, 1992, nr. 2, pp. 73-81.
- Cachet, A., H. Daemen, A. Ringeling e.a., Ontwikkelingen in het burgemeestersambt. Notitie t.b.v. discussie binnen het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, Centre for local democracy, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2003.

- Derksen, W., *De bereikbare overheid. Over de leer van het binnenlands bestuur* (oratie), VUGA, 's-Gravenhage, 1995.
- Derksen, W., *Lokaal bestuur*, VUGA, 's-Gravenhage, 1996.
- Elzinga (red.), D., *De gekozen burgemeester*, publicaties van de staatsrechtkring, 21, Kluwer, Deventer, 2003.
- Haan, H. de, *De burgemeester in het duale stelsel*, in: *Openbaar bestuur*, februari 2004.
- Houtman, D., B. Steijn en J. van Male, *Cultuur telt: sociologische opstellen voor Leo d'Anjou*, Shaker Publishing, Maastricht, 2003.
- Oostendorp (red.), J., *De dynamiek van dualisering. Rol en positie van de burgemeester bij initiatieven voor vernieuwend gemeentebestuur*, Contain Organisatie Advies bv, Den Haag, 2004.
- Oostendorp, J., *Kansen voor burgemeester in duaal bestel* in: *Staatscourant*, 2003, nr. 5 (1).
- Oostendorp, J., *Schetsen van een nieuwerwets burgemeesterschap*, in: *Lokaal Bestuur*, 2003, nr. 10 (2).
- Otto, M., E. Derks, *De duale organisatie: dubbeldraads of dubbelop? Anders sturen en anders organiseren als gevolg van de dualisering*, Lemma, Utrecht, 2003.
- Reinsma, R., *Roeien en ruiten. Waar komen onze gezegden vandaan?*, Sdu uitgevers, Den Haag, 2003.
- Rosenthal, U., *De onmogelijke burgemeester*, paper ter gelegenheid van het symposium 'De (on)mogelijke burgemeester', Mercuri Urval, Amersfoort, 2003.
- Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (cie. Elzinga), *rapport Dualisme en lokale democratie. Deel B contouren van het gemeentelijk bestel*, Samsom, Alphen aan den Rijn, 2000.
- Weegh (red.), J. op de, *Over kerntakendiscussies en andere ongemakken*, Contain Organisatie Advies bv, Den Haag, 1995 (herdruk 1998).