rapportage

Samenspel om kwaliteit in het lokaal bestuur 2013 - 2018

een verkenning met behulp van een 360˚ feedback

In opdracht van het ministerie van BZK
Uitgevoerd door Eigeman-id

Inhoudsopgave

Inleiding ……..... *4*

Deel 1 Opmaat 14-18

Hoofdstuk 1 Conclusies, dilemma's en aanbevelingen
1.1 Conclusies ……..… *6*
1.2 Dilemma's ……..…… *8*
1.3 Aanbevelingen…… *9*
Hoofdstuk 2 Elementen voor een programma 2014-2018 ……..…….. *10*

Deel 2 360° feedback

Hoofdstuk 3 360° feedback
3.1 Uitgangspositie ……..... *12*
3.2 Methodiek ……..……..…….. *13*
3.3 ***360° feedback*** ……..…… *14*
3.3.1 Reflectie n.a.v. de 360° feedback ……..……..... *15*
3.3.2 De resultaten inclusief totaaloverzicht…… *16*
3.3.3. Uitwerking per ambtsgroep……..…… *19*
Hoofdstuk 4 Achtergronden van de verkenning
4.1 Koersbepaling: de bestuurlijke opgave ……..…… *23*
4.2 Enige inhoudelijke noties uit praktijk en wetenschap ……....……..... *24*

Deel 3 Verkenning in het veld

Hoofdstuk 5 Gesprekken ambtsorganisaties
5.1 Vooraf ……..….. *28*
5.2 Reflectie n.a.v. gesprekken ambtsorganisaties ……..…….…….…. *28*
5.3 De politiek-bestuurlijke context ……..……..... *29*
5.4 Wat kan er verbeteren in het functioneren van de onderscheiden groepen ambtsdragers
5.4.1 Complexiteit samenleving ……..…..... *29*
5.4.2 Over rollen, taken en rolbewustzijn ……. ……..…..... *30*
5.5 Perceptie van de gevolgen van de veranderingsprocessen
5.5.1 Decentralisaties…….. *31*
5.5.2 Burgers aan zet naar nieuwe maatschappelijke verhoudingen…….. *32*
5.6 Perspectief voor opleiding en training
5.6.1 Het aanbod van opleidingen ……..…….…….….. *32*
5.6.2 Mogelijke samenhang tussen verschillende ambtsgroepen ……..... *33*
5.7 Hoe liggen verantwoordelijkheden inzake het verbeteren van het functioneren?..... *33*

Hoofdstuk 6 Veldgesprekken
6.1 Vooraf …….. 35
6.2 Reflectie n.a.v. veldgesprekken …….. 35
Hoofdstuk 7 Analyse
7.1 Algemeen …….. 37
7.2 Verbeteringen …….. 37
7.3 Veranderingen en wat doen we ermee …….. 38

Deel 4 Colofon en bijlagen

Colofon en overzicht bijlagen …… 41
bijlage 1: resultaten per ambtsgroep 360° feedback inclusief leeswijzer …….. 42
bijlage 2: bevindingen bureaus ambtsorganisaties …….. 48
bijlage 3: overzicht (matrix) gesprekken besturen ambtsorganisaties …….. 51
bijlage 4: overzicht (matrix) veldgesprekken …… 54
bijlage 5: vragenlijst 360° feedback …….. 58

Inleiding

Het ministerie van BZK en een vijftal kernorganisaties[1] in het lokaal politiek-bestuurlijke domein hebben de wens om tot een mogelijk gezamenlijke agenda voor kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en aandacht voor competentieontwikkeling te komen met het oog op de decentralisaties (3D) die lokaal bestuur staan te wachten in met name het sociale domein. Jean Eigeman (**Eigeman-ID**) heeft een verkenning gemaakt in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Zijn onderzoek met een 360° feedback onder de verschillende ambtsgroepen als voorzet heeft geresulteerd in het onderhavige rapport.

Het rapport bestaat uit vier delen.

Deel één bevat de conclusies, dilemma's en aanbevelingen die het onderzoek oplevert. Die vormen de opmaat om tot een agenda te komen voor een conferentie met vertegenwoordigers van de vijf ambtsorganisaties als belangrijkste deelnemers. Voor de agenda betekent dit concreet een vijftal dilemma's. Ook dragen we elementen aan voor een mogelijk programma voor kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en aandacht voor competentieontwikkeling in de periode 2014 – 2018.

Deel twee bevat de resultaten van de 360° feedback. Tevens wordt in dit deel aandacht besteed aan uitganspositie en methodiek en aan de achtergronden van de verkenning.

In deel drie zijn de gesprekken met de ambtsorganisaties en de veldgesprekken aan de orde. We sluiten deel drie af met een analyse.

Het vierde deel bevat het colofon en de bijlagen.

---

[1] Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB)
Raadslid.Nu, vereniging van raadsleden
Wethoudersvereniging
Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)
Vereniging van Griffiers (VvG)

Deel 1

Opmaat 2014 - 2018

Hoofdstuk 1 Conclusies, dilemma's en aanbevelingen

1.1 Conclusies

1. Organisaties zijn het eens over het uitgangspunt dat de **toenemende complexiteit veranderingen noodzakelijk** maakt. Die heeft invloed op rollen en taken en ook op wat daar voor nodig is in termen van kennis, kunde en capaciteit. Decentralisaties, vormen van zelforganisatie en burgerinitiatief en de veranderende patronen in communicatie door de ontwikkeling van de netwerksamenleving en de invloed van de digitalisering zijn voor alle vijf ambtsgroepen van wezenlijk belang. Het is voor alle partners duidelijk dat het lokaal bestuur een cruciale rol speelt.

2. **Centrale actor is de gemeente** in meerledig perspectief (raad, college en organisatie). Een agenda gericht op kennisontwikkeling, uitwisseling van praktijkervaring en competentieontwikkeling moet van de gemeenten als centrale actor uitgaan.

3. Er is **geen eenduidige uitkomst inzake de consequenties** van veranderingsprocessen voor competentieprofielen en samenhangend hiermee voor het opleidingsbeleid. Wel is er de erkenning dat meer samenhang gewenst is tussen de vijf ambtsorganisaties. Er is duidelijk basis om tot een gesprek te komen.

4. Er lijkt **ruimte voor een gezamenlijk programma**, waarin de afzonderlijke deelnemers (de beroepsorganisaties) hun eigen aandeel kunnen nemen, waarin afstemming belangrijk is en wat op het niveau van systeemkennis, systeemontwikkeling en onderlinge waarborgen om gezamenlijke activiteiten vraagt. BZK is belangrijk als systeemverantwoordelijke op centraal niveau. De VNG is belangrijk als overkoepelende vereniging van systeemverantwoordelijken decentraal. Beiden zullen zich rekenschap moeten geven van de ruimte en variatie die lokale uitvoering vraagt.

5. Het onderzoek leert dat de centrale vraag naar een mogelijke agenda annex programma voor kennisontwikkeling, profielontwikkeling en praktijkuitwisseling zich verder uitstrekt dan het jaar 2014. Het gaat om **een ontwikkelingstraject tot in elk geval 2018.**

6. In het veld is **behoefte aan ruimte voor kennisontwikkeling**. Bewustwording, uitwisseling van ervaring en het stimuleren van het gesprek lokaal over rollen, posities en bestuurlijke basisprincipes als vertrouwen, sturing op hoofdlijnen en de gevolgen van de ontwikkeling van de netwerksamenleving zijn in een programma belangrijker dan een keur aan opleidingsactiviteiten.

7. De keuze voor een **360° feedback als instrument** om informatie te verzamelen voor reflectie en zelfreflectie met de vijf ambtsgroepen uit het lokaal bestuur heeft veel opgeleverd. Het nieuw ontwikkelde model is bruikbaar gebleken en het is de moeite waard om het verder te ontwikkelen.

8. Verbeteringen zijn nodig, zelfs als er niets zou veranderen. **Rolbewustzijn, hoofdlijnen, sturing en uitvoering, transparantie en communicatie** zijn belangrijke onderwerpen. Op landelijk niveau, maar zeker ook lokaal. De toerusting dient te worden verbeterd. Duidelijk is dat kennis, bewustwording en overzicht van nieuwe systemen voor allen van belang zijn.

9. De **gekozen ambtsdragers** (raadsleden en wethouders) blijken **het meest kwetsbaar**.

   Het gaat dan bij raadsleden om:
   - het rolbewustzijn (waar ga ik over, waarover niet en het bewaren van afstand tot de uitvoering)
   - het overzicht over het bestuursproces als geheel d.w.z. het onderscheid maken tussen hoofdlijnen en details.
   - communicatie, vooral waar het om het definiëren van belangen gaat.

   Ook het functioneren van wethouders laat een beeld zien waarin op een aantal belangrijke onderdelen het oordeel tussen voldoende en twijfelachtig uitkomt. Het gaat dan vooral om
   - leiderschap,
   - transparantie
   - ruimte voor de raad (de plek van de raad als assemblee)

   De andere ambtsdragers zitten over het algemeen in het gebied tussen voldoende en goed, overigens op diverse aspecten met nuanceringen en zeker voor verbetering vatbaar.

10. De **rol van gemeenteraden komt in het gedrang** doordat al op voorhand regionale samenwerking verondersteld wordt zonder dat het democratisch gebrek van de WGR is opgelost.

11. **De raad als "constitutioneel" forum**[2] dient te worden versterkt. Dat is werk voor een langere periode, een ontwikkelingsproces waarin het lokale sturingsconcept zich werkende weg moet voegen naar nieuwe verhoudingen. Dat is een leerproces dat waarborgen moet bieden in termen van transparantie, toegankelijkheid, betaalbaarheid en kwaliteit voor burgers en bedrijven ook gedurende dat proces.

12. Er is twijfel over de rol van de Rijksoverheid in de algehele aanpak van de decentralisaties. Veel betrokkenen **ervaren het gebrek aan coördinatie** bij de noodzakelijke vernieuwing als een last.

13. Belangrijk signaal is dat het optreden op Rijksniveau (politiek en ambtelijk) te weinig vertrouwen uitstraalt in de lokale partners. Het decentralisatiebeleid gaat er vanuit dat vraagstukken beter opgelost kunnen worden door de gemeenten. Er is echter op voorhand kritiek op gemeenten wanneer zij vraagstukken verschillend aanpakken. **Als je decentraliseert geef dan ook vertrouwen aan de gemeenten** om problemen zelf op te lossen en accepteer dat er gemeentelijk verschillen zijn.

[2] Het gaat hier om de gezaghebbende positie van de raad als bestuursorgaan met een mandaat ontleend aan kiezers (zie voor een nadere duiding Hoofdstuk 4.2).

1.2. Dilemma's

I. De lokale democratie is **lekenbestuur**. Dat roept spanning op met het kennisintensiever worden van het takenpakket van de lokale overheid. Decentralisatie, de groei van het belang van zelforganisatie en burgerinitiatief en de gevolgen van een brede digitalisering vergroten de complexiteit. Deze ontwikkelingen vragen om vormen van **professionalisering** die het principe van lekenbestuur en het primaat van de raad onder druk zetten.

II. Rolbewustzijn en een adequate taakindeling tussen de raad als democratisch forum, het college van B&W en de gemeentelijke organisatie onder leiding van de gemeentesecretaris bewegen zich voortdurend tussen de noodzaak om te sturen op **hoofdlijnen** en het belang van **details voor de herkenbaarheid van raadsleden** in hun volksvertegenwoordigende rol. De klassieke vertrouwensbenadering dreigt steeds meer verloren te gaan door de behoefte om op de korte termijn in beeld te komen (via de krant, de lokale TV, de sociale media)..

III. Er is onvoldoende helderheid over de verantwoordelijkheid voor het verbeteren van de kwaliteit van het lokaal bestuur door kennisontwikkeling, uitwisseling van ervaring en competentieontwikkeling. De **minister van BZK als systeemverantwoordelijke** heeft een belangrijke rol. Een te zware inzet door landelijke programma's strookt niet met de principes van decentralisatie en sluit onvoldoende aan bij de wensen en **verantwoordelijkheden op lokaal niveau**. Binnen gemeenten is een belangrijke rol weggelegd voor burgemeester en griffier en in afgeleide zin voor de gemeentesecretaris. Voor centraal en decentraal niveau is er spanning met de rol van politieke partijen.

IV. De opkomst van zelforganisatie en burgerinitiatief leidt tot nieuwe verhoudingen met de gemeentelijke organisatie. **Versterking van de invloed van burgers** in beleidsprocessen en in de inrichting van uitvoeringsprocessen maakt een intensiever contact noodzakelijk met de ambtelijke organisatie en het dagelijks bestuur (het college van B&W). Deze ontwikkelingen zetten druk op de **klassieke rol van de volksvertegenwoordiging**. Tegelijkertijd biedt het kansen voor een andere invulling van de rol van de gemeenteraad in het borgen van bestuurlijke en juridische kwaliteit op lokaal niveau.

V. Een meer adequate regelgeving gericht op de bevoegdhedentoedeling voor het lokaal bestuur is goed denkbaar. Dat geldt zeker ook voor de gevolgen van de decentralisaties waarbij **regionalisering als een dwingend kader** wordt ingezet zonder dat helder in kaart gebracht is welke consequenties dat heeft voor aansturing en controle. Ook is meer duidelijkheid gewenst over de uitwerking van de decentralisaties. Tegelijkertijd lijkt er nog onvoldoende ruimte om **lokaal nieuwe bestuurspraktijk** te ontwikkelen en kan nieuwe regelgeving tijd kosten en tot overmaat aan centrale regels leiden.

1.3 Aanbevelingen

1. Ontwerp gezamenlijk (ambtsorganisaties en BZK) een agenda c.q. programma voor de periode 2014 -2018, gericht op reflectie, kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en competentieontwikkeling. De 360° feedback laat zien dat in de breedte verbeteringen mogelijk en noodzakelijk zijn. Hierbij is extra aandacht voor de politieke ambtsdragers belangrijk.

2. Bij het opmaken van een kader van activiteiten is versterking van de ambtsorganisaties belangrijk. Hierbij kunnen de netwerken van de organisaties gebruikt worden om lokale ervaring uit te wisselen en een leeromgeving in te richten waarin lokale actoren en hun vragen centraal staan. De kwaliteit die het huidige professionaliseringsprogramma van het NGB biedt, kan als voorbeeld dienen en kan verder ondersteund worden. Voor wethouders en raadsleden geldt dat er inmiddels hard gewerkt wordt aan eigen programma's en activiteiten. Het verdient aanbeveling om die activiteiten op grond van de resultaten van het onderzoek uit te bouwen. Voor griffiers en secretarissen geldt hetzelfde waar het de professionaliseringsactiviteiten betreft gericht op de bestuurlijke ontwikkelingsprocessen lokaal.

3. Voor het ontwerp van een agenda die voorziet in concrete activiteiten is het verstandig en effectief om gebruik te maken van wat er aan lokale ervaring al voorhanden is. Het stimuleren van onderlinge reflectie en uitwisseling is een belangrijk punt zowel op lokaal niveau als binnen de ambtsgroepen.

4. De 360° feedback is een bruikbaar instrument gebleken in de context van de kwaliteitsontwikkeling van het lokaal bestuur c.q. de lokale democratie. Werk het instrument verder uit voor lokaal gebruik.

5. In 2014 treden nieuwe raden aan en ontstaan nieuwe colleges van B&W. In veel gemeenten biedt dat mooie kansen in het kader van de inwerkprogramma's die gemaakt worden. Maak gebruik van de wethouders en raadsleden die hun werk voortzetten, met hen kan mogelijk al vooruitlopend gewerkt worden in termen van updaten en onderhouden van kennis, kunde en capaciteit. Dat geldt voor het inrichten van andere (vernieuwde) sturingsarrangementen, lokaal en regionaal, voor het ijken van een aanbod op competentieontwikkeling (wat is er, wat kan beter, wat moet als gevolg van de veranderingen aangepast worden) en voor het mogelijk maken (faciliteren) van het uitwisselen van ervaring.

6. Versterk de positie van de gemeenteraden. Positioneer de raad als "stadsparlement" (constitutioneel forum lokaal). Ga na wat de effecten van regionalisering zijn en overweeg een aanscherping van de toedeling van bevoegdheden. Besteedt in een ontwikkelingsprogramma in elk geval aandacht aan dit thema op lokaal niveau.

7. Versterk in het kader van een ontwikkelingsprogramma de interactie met het Rijksniveau (politiek en ambtelijk) door betrokken parlementsleden en ambtenaren in de activiteiten te betrekken. Dat kan een wederkerig leereffect bewerkstellingen.

8. Gebruik een achttal elementen (zie hoofdstuk 2) voor een programma 2014 - 2018 als input voor de conferentie.

Hoofdstuk 2 Elementen voor een programma 2014 -2018

N.a.v. het onderzoek komen we tot een achttal elementen voor een programma als opmaat tot 2014-2018.

- Richt een platform in met de vijf beroepsorganisatie en BZK en met de VNG als waarnemer. Wijs een gezaghebbend persoon aan als onafhankelijk voorzitter. Het platform heeft als taak het toerusten en verbinden van de deelnemers in de lokale processen door kennisontwikkeling en praktijkuitwisseling. Het zorgt voor een betere verankering tussen de beroepsorganisaties door uitwisseling over elkaars programma's en door op onderdelen samenwerking te stimuleren.

- Laat het platform een rol spelen om tot een zekere afstemming met marktpartijen te komen waar het om de formulering van het aanbod gaat. Te ontwikkelen programma's van eisen kunnen daar een rol inspelen. Het voortouw moet bij de veldorganisaties liggen (mogelijk samen met de VNG).

- Werk de 360° feedback op de belangrijkste punten uit (rolbewustzijn, hoofdlijnen, sturing en uitvoering, transparantie en communicatie) in een programma van eisen voor kennisontwikkeling en praktijkuitwisseling voor de verschillende ambtsgroepen.

- Betrek de nieuwe partners van gemeenten in een vroegtijdig stadium bij een programma van kennisontwikkeling e.d. Maak gebruik van de eerste ervaringen in gemeenten met de relevante netwerkpartners op het gebied van de decentralisaties. Laat een studie uitvoeren naar excellente, lokale voorbeelden.

- Stimuleer het gebruik van de methodiek van de 360° feedback op lokaal niveau om het debat over rollen en posities voeding te geven. Geef daarin ook een rol voor maatschappelijke organisaties en voor organisaties die burgerinitiatieven kunnen representeren.

- Start in 2014 met een aantal regionale verdiepingsbijeenkomsten met de vijf ambtsgroepen regionaal op het thema van sturing en het thema van de netwerksamenleving en de gevolgen daarvan. Korte, prikkelende sessies, waarvan via sociale media het resultaat wordt verspreid.

- Maak een vervolgprogramma gericht op het ontwikkelingstraject voor de komende jaren (bv. voor de eerste twee jaar). Stuur voortdurend bij door regelmatig het veld te raadplegen (zie resultaten 360° feedback en veldinterviews). Maak een systeemkaart à la de Argumentenfabriek.

- Neem in de informatievoorziening aan de landelijke spelers (inclusief de Tweede en Eerste Kamer) de signalen over het karakter van het decentralisatieproces mee.

Deel 2

360° feedback

Hoofdstuk 3 360° feedback

We maken met dit onderzoek een verkenning. Kort belichten we in dit hoofdstuk de **uitgangspositie** en gaan we in op de stappen die we zetten. We beschrijven de **methodiek** van de 360° feedback in onze context en laten het resultaat zien inclusief een reflectie van de kant van de onderzoeker

In hoofdstuk 4 besteden we aandacht aan de **koers** die we gekozen hebben voor de verkenning: waar willen we heen en waarom en aan enkele **inhoudelijke noties**. Wat biedt het publieke debat over de politieke en maatschappelijke context aan gedachten voor een mogelijke analyse. Welke aangrijpingspunten zijn er voor de inbedding van een programma gericht op versterking van de kwaliteiten van de verschillende spelers in het lokaal openbaar bestuur. We spreken over die spelers als mensen die een ambt in het openbaar bestuur vervullen op lokaal niveau: raadsleden, wethouders, burgemeester, gemeentesecretarissen en raadsgriffiers. Voor het collectief gebruiken we het begrip 'ambtsgroepen', voor hun organisaties spreken we vooral over 'kernorganisaties' of 'ambtsorganisaties'.
De 360° feedback is geanalyseerd en heeft tot een aantal observaties geleid, hetzelfde geldt voor de interviewverslagen. Dat levert na een analyse een aantal conclusies en een eerste idee voor vervolgstappen, namelijk een aanpak voor een reflectieconferentie en een elementen voor een programma (agenda) 2014 - 2018.

3.1 Uitgangspositie

Het ministerie van BZK en een aantal kernorganisaties in het lokaal politiek-bestuurlijke domein hebben de wens om tot een mogelijk gezamenlijke agenda te komen voor kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en aandacht voor competentieontwikkeling met het oog op de decentralisaties (3D) die lokaal bestuur staan te wachten in met name het sociale domein. Competentieontwikkeling, vormen van professionalisering en kwaliteitsverbetering staan hierbij centraal.

De agenda richt zich primair op de vraag wat de verschillende achterbannen nodig hebben om hun werk goed te doen in de toekomstige opgaven. Deze verkenning is een eerste stap om te bezien hoe we een dergelijke agenda kunnen ontwerpen. Het ministerie van BZK treedt op als opdrachtgever. Het resultaat van de verkenning vormt de input voor een werkconferentie met de kernorganisaties, BZK, de VNG als koepelorganisatie en enkele deskundigen.

Het gaat bij deze verkenning om een open proces waarin beelden worden uitgewisseld en verwachtingen in kaart worden gebracht over hoe de verschillende verantwoordelijkheden op lokaal niveau kunnen worden geoptimaliseerd. De verkenning levert een nadere kennismaking op tussen de landelijke vertegenwoordigers van de stakeholders in het lokaal politiek-bestuurlijke domein en kernelementen voor een agenda om tot vernieuwde en verbeterde bewerktuiging te komen gegeven de transities in de komende vijf jaar.

Het onderzoek levert elementen voor een profielanalyse doordat de verschillende ambtsdragers naar het functioneren in eigen en andermans ambt c.q. vak kijken. Het kan gebruikt worden om de agenda te ontwerpen om de verschillende ambtsgroepen beter toe te rusten.

3.2 Methodiek

De informatieverzameling is in drie stappen tot stand gekomen. De stappen 2 en 3 zijn gelijktijdig gestart.

1. De eerste stap is een oriënterend gesprek geweest met de ondersteunende bureaus van de verenigingen m.u.v. de Vereniging van Griffiers waar met de bestuurlijk portefeuillehouder Opleiding en Ontwikkeling is gesproken (Zie bijlage 2 voor een samenvattend verslag van deze gesprekken).

2. De tweede stap is een tweeledig interview met vertegenwoordigers van de besturen van de vijf beroepsorganisaties. Het eerste deel is een gestructureerde vragenlijst over het huidig functioneren van de lokale ambten (een 360° feedback). Het tweede deel is een open interview waarin de volgende inhoudelijke punten centraal staan:
    - mogelijke verbeteringen in het functioneren van de onderscheiden groepen ambtsdragers,
    - percepties van de gevolgen van de veranderingsprocessen (3D, burgerinitiatief e.d.) voor de eisen aan het functioneren (competenties),
    - de nieuwe burgerschapconcepties in het licht van het 3D proces.

Over de meer procesmatige kant m.n. op bovenlokaal niveau zijn de volgende punten aan de orde geweest:

- de consequenties voor de verschillende ambtsgroepen en het perspectief voor opleiding en training,
- de mogelijke samenhang tussen verschillende ambtsgroepen en
- hoe liggen verantwoordelijkheden inzake het verbeteren van het functioneren.

3. De derde stap is een serie van negen gesprekken in het land op lokaal niveau. Bij de keuze voor gemeenten is gelet op spreiding over stad en platteland, politieke partijen, ervaring e.d. Er is hetzelfde format gebruikt als bij de bestuurders van de beroepsorganisaties m.u.v. de procesmatige implicaties van activiteiten en verantwoordelijkheden.

Voor de profielanalyse (inzicht in hoe de verschillende ambtsgroepen naar elkaars (en eigen) functioneren kijken) is informatie verzameld met behulp van een vorm van 360° feedback tussen de vijf ambtsgroepen in het lokaal bestuur. De gestructureerde vragenlijst (zie bijlage 5) is geen zuivere 360° feedback. Er is voor een analoge methodiek gekozen om het proces van reflectie en zelfreflectie met en tussen de lokale ambtsdragers te prikkelen en gerichte informatie te verzamelen over het huidig functioneren. De vragenlijst heeft betrekking op hoe het nu functioneert in globale zin, antwoorden zijn gebaseerd op de eigen beleving van de deelnemers. Dit laatste is een belangrijk verschil met de gebruikelijke 360° feedback in de praktijk van het human resource werk, waarin vooral feitelijk gedrag in de taakuitoefening van een functionaris wordt gescoord.

3.3 360˚feedback

Een 360˚ feedback is geen instrument om tot ultieme oordelen te komen over het functioneren van mensen. Het is vooral een manier om informatie te verzamelen en een kader op te bouwen om tot reflectie en zelfreflectie te komen. In de praktijk van het HRM werk staat vooral concreet gedrag centraal zoals de omgeving die waarneemt van de betrokkene (werknemer, leidinggevende, collega, opdrachtgever), gekoppeld aan de uitvoering van taken. In het onderzoek is naar analogie gezocht. Voor de uitwerking van onderdelen is gebruik gemaakt van beroepsprofielen van bijvoorbeeld de Vereniging van Griffiers en van de Quick Scan die het Actieprogramma Lokaal Bestuur gebruikt. De verwerking van de vragenlijst is primair gericht op het doen van uitspraken over het huidig functioneren van de verschillende ambtsgroepen.

Het gaat om een beperkt aantal deelnemers, voorzichtigheid bij het trekken van conclusies is geboden. In totaal zijn er 35 vragenlijsten ingevuld. Het gaat om een groep met overzicht en ervaring. Sommige deelnemers hebben meerdere ambtsfuncties nu of hebben in verschillende van die vijf functies geopereerd. Het onderzoeksmateriaal heeft daarom wel degelijk een zekere indicatieve waarde. Het geeft tekening aan het beeld dat bij een groep actieve beoefenaars van het politiek bestuurlijke spel in de lokale praktijk bestaat van elkaars functioneren. Het is in die zin te gebruiken voor een analyse en vervolgens voor het ontwerpen van een programma van vorming, scholing en kennisuitwisseling in de komende jaren.

De werking van het bestel (het lokaal bestuur) als geheel is toegespitst op de vraag hoe de verschillende ambtsgroepen afzonderlijk functioneren en hoe zij zich tot elkaar verhouden. Overkoepelend is gekeken naar het samenspel tussen raad, college en organisatie. In een eerste uitwerking van het belang van samenspel is onder meer gekeken naar het belang van de raad als assemblee, naar de waardering van samenspel, naar de balans tussen afstand en betrokkenheid, is het functioneren op het punt van hoofdlijnen en details beproefd en de duiding van informatie.
Bij de raad als assemblee ligt het accent op het bestuurlijk belang van de gemeenteraad als orgaan dat besluiten neemt, dat belangen afweegt met maatschappelijke en juridische effecten die een algemeen verbindende werking hebben binnen de eigen gemeentegrenzen.

Het bestuurlijk proces dat als samenspel vorm moet krijgen, is gevat (zie bijlage 5: vragenlijst) in een aantal statements over competenties die in dat samenspel belangrijk zijn. Het gaat hierbij, naast samenspel zelf, om de volgende competentiegebieden.

- Leiderschap en (bestuurlijk) organisatievermogen
- Communicatie en samenwerken (netwerken)
- Transparantie
- Politieke en maatschappelijke sensitiviteit
- Rolbewustzijn
- Ambtsbekwaamheid ((vak)kennis, ervaring, vaardigheden)

3.3.1 Reflectie n.a.v. de 360° feedback

De 360° feedback levert een gevarieerd beeld op. Het instrument heeft vooral waarde als het om de beeldvorming over elkaar gaat.

In de eerste plaats valt op dat men vindt dat er ook veel goed gaat (zie de donkergroene vlakken in overzicht).

Opvallend is dat gemiddeld gezien de **vakbekwaamheid redelijk scoort**, bij de politieke functies minder dan bij de andere ambtsgroepen maar zowel bij wethouders als bij raadsleden is bij die categorie de minste twijfel.

Opmerkelijk is dat **samenspel** vooral voor wethouders en raadsleden lastig is.

Voor alle ambtsgroepen geldt dat verbeteringen mogelijk zijn, voor raadsleden het meest (over de volle breedte van het profiel). **Rolbewustzijn en leiderschap en bestuurlijk organisatievermogen** springen het meest in het oog. Bij leiderschap/bestuurlijk organisatievermogen gaat het bij de raad om het **overzicht over het bestuurlijk proces.** En bij het inzoomen op deelaspecten zijn dat **distantie op de inhoud, afstand tot de uitvoering en het gebrek aan focus op de hoofdlijnen.** Die laatste drie hangen nadrukkelijk samen en raken aan de manier waarop de functie van volksvertegenwoordiging vaak kleur krijgt (herkenbaar zijn op bijzondere gevallen, opkomen voor de enkeling e.d.).

Rolbewustzijn, samenspel en het bestuurlijk overzicht (en leiderschap) zijn aspecten van het functioneren van alle groepen die ambtsgroepen in het functioneren naar elkaar kunnen beïnvloeden. Voor een belangrijk deel gaat het om de cultuur van de raad als democratisch forum en om de manier waarop de andere spelers in de lokale arena daar mee omgaan.

Als we naar **transparantie** kijken, is ook dat een aspect van het functioneren waar wederkerigheid tussen de ambtsgroepen sterk speelt. Het is een punt van aandacht voor de organisatie en voor het bestuursproces en het vergt dus inspanningen in gezamenlijkheid.

Voor wethouders geldt dat er op een aantal onderdelen van het profiel scores zijn tussen voldoende en twijfelachtig . Dat geldt vanuit het gezichtspunt van alle deelnemers, van henzelf het minste. Transparantie, samenspel, leiderschap en bestuurlijk organisatievermogen en sensitiviteit vragen de meeste aandacht. Bij wethouders gaat het bij leiderschap/bestuurlijk organisatievermogen vooral om de **ruimte die men aan de raad laat om keuzes te maken**.

De politieke ambten blijken het meest kwetsbaar. Dat is niet vreemd als we naar het maatschappelijk debat kijken over de rol van de politiek. Dat wordt nog versterkt door de politieke versplintering die we in het lokaal bestuur zien, kleine fracties, veel werk. Het betekent in termen van consequenties niet dat er vooral naar de politiek gekeken moet worden. Het gaat om de vraag hoe de burgemeester als boegbeeld, de secretaris als leider van de ambtelijke organisatie en de griffier als verbinder en procesmanager tussen raad, college en organisatie het samenspel kunnen accommoderen zodat democratisch draagvlak zich kan blijven ontwikkelen. Essentieel is dat de drie niet gekozen ambtsdragers zich met **dat doel** (democratisch draagvlak) beter verhouden tot de netwerksamenleving (ieder voor zich, maar ook als driehoek). De raad is de enige groep die negatiever over zichzelf oordeelt dan de anderen over hen oordelen. Ze zijn het meest kwetsbaar en vinden dat zelf ook. Dit zegt iets over het zelfbeeld en over de positie van de raad in de organisatie. Raadsleden worden te veel ervaren als hindermacht. Hoe slagen we er in om de raad in het hart van de processen te krijgen met erkenning van het feit dat het leken zijn en dat ze beperkte tijd hebben.

3.3.2 De resultaten - totaaloverzicht

In het totaaloverzicht (zie volgende pagina's) krijgen we een ruw beeld van het functioneren van het geheel en van de verschillende ambtsgroepen. De uitspraken zijn per functie gewaardeerd van 1 tot 5: **1 = goed, 2 = voldoende, 3 = twijfelachtig, 4 = onvoldoende en 5 = slecht. Let op: er wordt dus gewaardeerd van laag naar hoog!**

Een wat verfijnder beeld ontstaat als we naar de uitsplitsing over de vijf ambtsgroepen kijken (zie bijlage 1). Voor de feedback als geheel valt op dat extremen weinig voorkomen (goed en slecht).

Het totaaloverzicht is op de volgende twee pagina's opgenomen. In **donkergroen** zijn de scores **1 t/m 1,5** genoteerd (goed), in **lichtgroen** de scores **1,6 t/m 1,9**. In **rood** zijn de scores van **3 en hoger** gemarkeerd (twijfelachtig tot ruim onvoldoende), in **oranje** de scores van **2,5 t/m 2,9**. Zie voor de betekenis hiervan de opmerkingen bij het overzicht.

In bijlage 1 is een leeswijzer toegevoegd waarin zichtbaar is gemaakt hoe de resultaten per ambtsgroep zijn terug te vinden in het totaaloverzicht.

Resultaten 360° feedback

Combinatie : hoe wordt gedacht over ..... door .....

	gemiddeld	over: raad	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: griffie	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: secretaris	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: wethouder	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: burg.	door: raad	griff	secr	weth	burg.
samenspel	1,6	openheid	2,4	1,8	,,,,	2,1	1,8	2	duiding	1,8	1,8	2	2,7	1,5	1,8	samenspel	2,4	2,3	1,4	1,3	1,8	2,2	gezamenlijkheid	2,6	2,1	1,9	2	2,2	1,8	assemblee	2,4	1,6	1,5	1,6	1,7
	2,3	assemblee	2,6	2,3	2,2	2,1	2,3	1,8	assemblee	1,8	1,9	1,3	2,3	1,8	2,2	sturing	2,2	2,9	2,3	1,7	2,2	2,2	evenwicht	2,6	2,8	1,9	1,7	2	1,7	boegbeeld	2,2	1,5	1,2	1,6	1,8
	2,4	begrip	2,2	2,4	2,8	2,4	2,3	1,7	samenspel	1,8	1,4	1,7	1,9	1,7	1,8	duiding	2,2	2,1	1,8	1,3	1,8	2,4	assemblee	2,8	2,8	2	1,6	2,7	1,9	bindend	2,4	1,8	1,7	1,7	1,8
	3,2	distantie	2,8	2,9	3,4	3,6	3,2	1,9	adviseur	1,6	1,4	2,2	2	2,3															1,5	gezamenlijk	1,8	1,9	1,2	1,3	1,5
	2,4							1,8							2							2,2							1,7						
leiderschap	2,7	balans	2,6	2,8	2,7	2,9	2,5	1,8	hoogste orgaan	1,4	1,9	1,7	2,1	2	2,2	ruimte raad	2,6	2,8	2	1,4	2,3	2,2	ruimte organ.	2,8	2,6	1,9	1,6	2,3	2	variatie	2,2	2,3	2,1	1,6	1,7
	2,9	besturing	3	2,3	3,3	3,3	2,7	2,1	gezaghebbend	1,6	1,8	2,3	2,3	2,7	1,7	ruimte college	1,8	1,9	1,4	1,3	2	1,9	eigen profiel	2,2	1,8	1,3	2	2,2	1,8	balans	2	1,8	1,6	2	1,7
								2,2	procesmatig	1,8	2	2,6	2,3	2,5	1,7	voorbeeldgedrag	2	2	1,5	1,4	1,5	2,6	ruimte raad	3,2	3,1	2,2	1,9	2,5	1,9	procesmatig	2,4	1,9	1,7	1,9	1,7
	2,8							2,1							1,9							2,2							1,9						
communicatie	2,2	netwerken	2,4	2,1	1,7	2,1	2,5	1,9	netwerken	2	1,6	2,1	2,1	1,5	1,8	taal	2	1,9	1,5	1,7	1,7	1,9	taal	2	2,3	1,6	1,9	1,8	1,8	div. agenda's	2	1,6	1,8	1,7	1,8
	2,5	taal	2,6	2,4	2,1	2,3	3	1,9	infokanalen	1,8	1,6	2,1	2	1,8	1,9	inhoud netwerk	2,2	2	1,8	1,7	1,8	2	belang netwerk	2,2	2,4	1,9	1,7	2	2	balans netwerken	2	2,1	2	1,9	1,8
	2,7	belangen	2,2	2,9	2,6	3	3	1,7	verhoudingen	1,8	1,4	1,8	1,9	1,7	2	ruimte maatwerk	2,4	1,9	1,8	1,7	2,3	1,9	netwerken	2,2	2	1,6	1,9	1,8	2,1	inspraak	2,4	2,5	1,8	1,9	2,2
	2,3	gevoelsniv.	2,2	2,4	2,2	2,1	2,3	2,1	participatie	1,8	1,9	2,6	2,1	2															2,1	participatie	2,6	2,6	1,6	1,6	2,3
	2,4							1,9							1,9							1,9							2						
transparantie	2,5	verantw.	2,4	2,9	2,2	2,1	2,8	1,9	verantw.	1,8	2	2	1,7	2,2	1,9	kwaliteit	2,2	1,8	1,9	1,4	2,2	2,1	verantwoording	2,6	2,3	2	1,7	2	2	kwaliteit	2,2	2,3	1,9	1,7	2
	2,5	open afw.	2,6	2,4	2,7	2,6	2,5	1,7	openheid	1,8	1,4	1,4	1,9	2	2,2	verantwoording	2,4	2,4	2,3	1,7	2,2	2,5	open afweging	3,2	3,1	2,3	2	2	1,9	verantwoording	2,2	2	1,8	1,4	2
	2,1	openbaarh.	2,6	2	1,9	1,9	2,2	1,9	rekenkamer	1,6	1,6	2	2	2,2	2	openheid	2,2	2	1,8	1,9	2	2,5	reflectie	3	3	2,3	1,9	2,3	1,8	openbaarheid	2,2	2,1	1,7	1,4	1,7
	2,4							1,8							2							2,4							1,9						
sensitiviteit	2,8	gevoelens	2,6	2,8	3,3	2,7	2,7	1,8	gevoelens	1,6	1,8	2	2,1	1,7	2	gevoelens	2,2	2	1,9	1,4	2,3	2,4	gevoelens	2,6	2,9	1,9	2,3	2,2	1,8	gevoelens	2	1,9	1,6	1,9	1,7
	2,7	gedrag	2,6	2,1	3,2	2,7	2,7	1,8	gevoelens vv	1,6	1,5	1,9	2	1,8	1,7	gedrag	2	1,8	1,5	1,3	2,2	2,4	waarde ander	2,2	2,8	2,3	2,1	2,5	1,9	gevoelens vv	2	2	1,7	1,7	2
	2,2	burgers	2,2	2,5	2	1,9	2,3	2	gedrag	1,6	1,8	2,2	2,6	1,8	2,2	sensitiviteit	2,4	2,1	1,8	2,3	2,3	2,3	gevoelens vv	2,6	2,6	2,1	1,7	2,5	2	gedrag	2	1,9	1,8	1,9	2,3
	2,6							1,9							2							2,3							1,9						
rolbewustzijn	3,4	afstand uitv.	3	3,3	3,1	4,1	3,3	1,9	afstand	2,2	1,8	1,7	2,1	1,5	2	onafhankelijkheid	2,2	2,8	1,5	1,9	1,7	2	collegiale verant.	2,8	1,9	2,1	1,6	1,8	2	drieslag	2,4	1,9	1,8	1,9	2
	3,2	hoofdlijnen	3	2,8	3,2	4	3	1,7	tijdigheid	1,6	1,4	1,4	2	2	1,9	bedrijfsvoering	2	1,8	1,5	2	2,2	2,1	balans pol.-profiel	2,4	2,4	1,9	1,7	2,3	1,8	roldifferent	2,2	1,9	1,9	1,7	1,5
	1,9	acceptatie	1,8	1,4	2,2	2,4	1,8	1,9	focus	1,6	1,8	1,9	2,3	2,2	2,2	open debat	2,4	2,5	1,8	1,9	2,7	1,9	publieke rol	2	2	1,8	1,4	2,3	2	jur. Standaard	2	2,1	2	1,9	1,8
	2,2	omgeving	2,6	2,3	1,8	2,3	2,2	2,2	platform	2,2	2	2,4	2,4	2,2	2,2	netwerken	2,6	2,1	1,6	2,1	2,5														
	2,7							1,9							2,1							2							1,9						
bekwaam	2,4	kennis halen	2,8	2,3	2,3	2,4	2,2	2,1	gemeensch.	2	1,8	2,6	2,6	1,7	1,7	wet&regelgev.	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	2,1	wet&regelgev.	2	2,3	2	2,1	2,2	1,7	wet&regelgev.	1,8	1,5	1,6	1,9	1,8
	2,3	sociale kaart	2,6	2,3	2,1	2,3	2,3	1,8	wet&regelgev.	1,6	1,8	1,8	2	2	1,7	leiderschap	1,8	1,8	1,5	1,4	1,8	1,6	dossierkennis	2	1,9	1,1	1,6	1,5	1,4	netwerken	1,6	1,3	1,1	1,3	1,7
	2,1	maatsch. erv.	2,4	2,3	1,8	2,4	1,8	1,6	organisatie	1,4	1,4	1,9	1,7	1,5	2,2	lokale gemeensch.	2,8	2	2	2,1	1,8	1,8	openbaar optreden	2,2	1,6	1,6	1,7	2	1,8	communicatie	2,2	1,8	1,6	1,7	1,7
	2,4	spreekvaard.	2,6	2	2,2	2,4	2,7	1,6	servicegericht	1,8	1,3	1,3	2	1,7	1,6	bedrijfsvoering	2	1,4	1,4	1,4	1,7	2,2	kritiek bestand	3,2	2,1	1,9	1,6	2,3	1,7	onafhankelijk	2,2	1,6	1,7	1,3	1,5
	2,3							1,8							1,8							1,9							1,6						

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van de verschillende ambtsgroepen; elke groep heeft gelijk gewicht, ongeacht het aantal geënquêteerden per groep

waarden van 2,5 t/m 2,9, d.w.z. zwakke voldoende

waarden van 3 en hoger, d.w.z. twijfelachtig tot ruim onvoldoende

Resultaten 360° feedback

Combinatie : hoe wordt gedacht over …….. door ……

	gemiddeld	over: raad	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: griffie	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: secretaris	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: wethouder	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: burg.	door: raad	griff	secr	weth	burg.
samenspel	1,6	openheid	2,4	1,8	,,,,	2,1	1,8	2	duiding	1,8	1,8	2	2,7	1,5	1,8	samenspel	2,4	2,3	1,4	1,3	1,8	2,2	gezamenlijkheid	2,6	2,1	1,9	2	2,2	1,8	assemblee	2,4	1,6	1,5	1,6	1,7
	2,3	assemblee	2,6	2,3	2,2	2,1	2,3	1,8	assemblee	1,8	1,9	1,3	2,3	1,8	2,2	sturing	2,2	2,9	2,3	1,7	2,2	2,2	evenwicht	2,6	2,8	1,9	1,7	2	1,7	boegbeeld	2,2	1,5	1,2	1,6	1,8
	2,4	begrip	2,2	2,4	2,8	2,4	2,3	1,7	samenspel	1,8	1,4	1,7	1,9	1,7	1,8	duiding	2,2	2,1	1,8	1,3	1,8	2,4	assemblee	2,8	2,8	2	1,6	2,7	1,9	bindend	2,4	1,8	1,7	1,7	1,8
	3,2	distantie	2,8	2,9	3,4	3,6	3,2	1,9	adviseur	1,6	1,4	2,2	2	2,3															1,5	gezamenlijk	1,8	1,9	1,2	1,3	1,5
	2,4							1,8							2							2,2							1,7						
leiderschap	2,7	balans	2,6	2,8	2,7	2,9	2,5	1,8	hoogste orgaan	1,4	1,9	1,7	2,1	2	2,2	ruimte raad	2,6	2,8	2	1,4	2,3	2,2	ruimte organ.	2,8	2,6	1,9	1,6	2,3	2	variatie	2,2	2,3	2,1	1,6	1,7
	2,9	besturing	3	2,3	3,3	3,3	2,7	2,1	gezaghebbend	1,6	1,8	2,3	2,3	2,7	1,7	ruimte college	1,8	1,9	1,4	1,3	2	1,9	eigen profiel	2,2	1,8	1,3	2	2,2	1,8	balans	2	1,8	1,6	2	1,7
								2,2	procesmatig	1,8	2	2,6	2,3	2,5	1,7	voorbeeldgedrag	2	2	1,5	1,4	1,5	2,6	ruimte raad	3,2	3,1	2,2	1,9	2,5	1,9	procesmatig	2,4	1,9	1,7	1,9	1,7
	2,8							2,1							1,9							2,2							1,9						
communicatie	2,2	netwerken	2,4	2,1	1,7	2,1	2,5	1,9	netwerken	2	1,6	2,1	2,1	1,5	1,8	taal	2	1,9	1,5	1,7	1,7	1,9	taal	2	2,3	1,6	1,9	1,8	1,8	div. agenda's	2	1,6	1,8	1,7	1,8
	2,5	taal	2,6	2,4	2,1	2,3	3	1,9	infokanalen	1,8	1,6	2,1	2	1,8	1,9	inhoud netwerk	2,2	2	1,8	1,7	1,8	2	belang netwerk	2,2	2,4	1,9	1,7	2	2	balans netwerken	2	2,1	2	1,9	1,8
	2,7	belangen	2,2	2,9	2,6	3	3	1,7	verhoudingen	1,8	1,4	1,8	1,9	1,7	2	ruimte maatwerk	2,4	1,9	1,8	1,7	2,3	1,9	netwerken	2,2	2	1,6	1,9	1,8	2,1	inspraak	2,4	2,5	1,8	1,9	2,2
	2,3	gevoelsniv.	2,2	2,4	2,2	2,1	2,3	2,1	participatie	1,8	1,9	2,6	2,1	2															2,1	participatie	2,6	2,6	1,6	1,6	2,3
	2,4							1,9							1,9							1,9							2						
transparantie	2,5	verantw.	2,4	2,9	2,2	2,1	2,8	1,9	verantw.	1,8	2	2	1,7	2,2	1,9	kwaliteit	2,2	1,8	1,9	1,4	2,2	2,1	verantwoording	2,6	2,3	2	1,7	2	2	kwaliteit	2,2	2,3	1,9	1,7	2
	2,5	open afw.	2,6	2,4	2,7	2,6	2,5	1,7	openheid	1,8	1,4	1,4	1,9	2	2,2	verantwoording	2,4	2,4	2,3	1,7	2,2	2,5	open afweging	3,2	3,1	2,3	2	2	1,9	verantwoording	2,2	2	1,8	1,4	2
	2,1	openbaarh.	2,6	2	1,9	1,9	2,2	1,9	rekenkamer	1,6	1,6	2	2	2,2	2	openheid	2,2	2	1,8	1,9	2	2,5	reflectie	3	3	2,3	1,9	2,3	1,8	openbaarheid	2,2	2,1	1,7	1,4	1,7
	2,4							1,8							2							2,4							1,9						
sensitiviteit	2,8	gevoelens	2,6	2,8	3,3	2,7	2,7	1,8	gevoelens	1,6	1,8	2	2,1	1,7	2	gevoelens	2,2	2	1,9	1,4	2,3	2,4	gevoelens	2,6	2,9	1,9	2,3	2,2	1,8	gevoelens	2	1,9	1,6	1,9	1,7
	2,7	gedrag	2,6	2,1	3,2	2,7	2,7	1,8	gevoelens vv	1,6	1,5	1,9	2	1,8	1,7	gedrag	2	1,8	1,5	1,3	2,2	2,4	waarde ander	2,2	2,8	2,3	2,1	2,5	1,9	gevoelens vv	2	2	1,7	1,7	2
	2,2	burgers	2,2	2,5	2	1,9	2,3	2	gedrag	1,6	1,8	2,2	2,6	1,8	2,2	sensitiviteit	2,4	2,1	1,8	2,3	2,3	2,3	gevoelens vv	2,6	2,6	2,1	1,7	2,5	2	gedrag	2	1,9	1,8	1,9	2,3
	2,6							1,9							2							2,3							1,9						
rolbewustzijn	3,4	afstand uitv.	3	3,3	3,1	4,1	3,3	1,9	afstand	2,2	1,8	1,7	2,1	1,5	2	onafhankelijkheid	2,2	2,8	1,5	1,9	1,7	2	collegiale verant.	2,8	1,9	2,1	1,6	1,8	2	drieslag	2,4	1,9	1,8	1,9	2
	3,2	hoofdlijnen	3	2,8	3,2	4	3	1,7	tijdigheid	1,6	1,4	1,4	2	2	1,9	bedrijfsvoering	2	1,8	1,5	2	2,2	2,1	balans pol.-profiel	2,4	2,4	1,9	1,7	2,3	1,8	roldifferent	2,2	1,9	1,9	1,7	1,5
	1,9	acceptatie	1,8	1,4	2,2	2,4	1,8	1,9	focus	1,6	1,8	1,9	2,3	2,2	2,2	open debat	2,4	2,5	1,8	1,9	2,7	1,9	publieke rol	2	2	1,8	1,4	2,3	2	jur. Standaard	2	2,1	2	1,9	1,8
	2,2	omgeving	2,6	2,3	1,8	2,3	2,2	2,2	platform	2,2	2	2,4	2,4	2,2	2,2	netwerken	2,6	2,1	1,6	2,1	2,5														
	2,7							1,9							2,1							2							1,9						
bekwaam	2,4	kennis halen	2,8	2,3	2,3	2,4	2,2	2,1	gemeensch.	2	1,8	2,6	2,6	1,7	1,7	wet&regelgev.	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	2,1	wet&regelgev.	2	2,3	2	2,1	2,2	1,7	wet&regelgev.	1,8	1,5	1,6	1,9	1,8
	2,3	sociale kaart	2,6	2,3	2,1	2,3	2,3	1,8	wet&regelgev.	1,6	1,8	1,8	2	2	1,7	leiderschap	1,8	1,8	1,5	1,4	1,8	1,6	dossierkennis	2	1,9	1,1	1,6	1,5	1,4	netwerken	1,6	1,3	1,1	1,3	1,7
	2,1	maatsch. erv.	2,4	2,3	1,8	2,4	1,8	1,6	organisatie	1,4	1,4	1,9	1,7	1,5	2,2	lokale gemeensch.	2,8	2	2	2,1	1,8	1,8	openbaar optreden	2,2	1,6	1,6	1,7	2	1,8	communicatie	2,2	1,8	1,6	1,7	1,7
	2,4	spreekvaard.	2,6	2	2,2	2,4	2,7	1,6	servicegericht	1,8	1,3	1,3	2	1,7	1,6	bedrijfsvoering	2	1,4	1,4	1,4	1,7	2,2	kritiek bestand	3,2	2,1	1,9	1,6	2,3	1,7	onafhankelijk	2,2	1,6	1,7	1,3	1,5
	2,3							1,8							1,8							1,9							1,6						

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van de verschillende ambtsgroepen; elke groep heeft gelijk gewicht, ongeacht het aantal geënquêteerden per groep

waarden van 1,6 t/m 1,9, d.w.z. ruim voldoende

waarden van 1 t/m 1,5, d.w.z. goed

3.3.3 Uitwerking per ambtsgroep

De kern van de uitkomsten van de 360° feedback is het totaaloverzicht waarin de vijf deelnemende ambtsgroepen tegen elkaar worden afgezet. In bijlage 1 is per ambtsgroep te vinden hoe de scores tot stand komen. In de beschrijving die in deze paragraaf volgt is dat samengevat in een korte beschrijving.

a. Raadsleden

Raadsleden zijn het meest kritisch over zichzelf van alle categorieën. De meeste aspecten worden gescoord tussen voldoende en twijfelachtig. Het functioneren van het rolbewustzijn, de balans tussen hoofdlijnen en details, het afstand bewaren en het overzicht in de besluitvorming (besturing) beoordelen raadsleden zelf het meest negatief.

Raadsleden over griffiers

Raadsleden zijn doorgaans tevreden over het functioneren van de griffiers. Hier en daar wat twijfel, maar het geheel levert scores op tussen voldoende en goed.

Raadsleden over secretarissen

Raadsleden zijn wat minder te spreken over het functioneren van de secretaris. Het meest spreekt dat bij de rol die de secretaris speelt bij de speelruimte voor de raad en bij het netwerken. Ook is men kritisch over een zeker gebrek in de lokale binding van de secretaris (zie ook interviews).

Raadsleden over wethouders

Raadsleden zijn verreweg het meest kritisch over het functioneren van wethouders. Samenspel, leiderschap (ruimte voor de raad) en transparantie worden als het meest kritisch beoordeeld (soms tussen twijfelachtig en onvoldoende). Als het om de communicatie gaat, scoren wethouders bij raadsleden het meest positief.

Raadsleden over de burgemeester

Over de burgemeester oordelen raadsleden vrij vlak. Ambtsbekwaamheid en sensitiviteit zijn meest positief. Voor het overige is er hier en daar wat twijfel over het functioneren van de burgemeester, onder meer bij het positioneren van de raad als assemblee, over zijn/haar rol bij participatie en inspraak, bindend vermogen en het procesmatig leiderschap van de burgemeester is die relatief sterk.

b. Griffiers

Griffiers vinden over zichzelf dat ze in het algemeen voldoende tot goed functioneren. Wat overigens niet wegneemt dat de griffiers in de interviews hebben aangegeven dat voldoende mooi is maar dat er dus ruimte voor verbetering is.

Griffiers over raadsleden

Griffiers zijn over de raad behoorlijk kritisch over de gehele linie. Veel scores zitten tussen voldoende en twijfel. Op de hoofdcategorieën scoort ‘leiderschap en bestuurlijk organisatievermogen’ en ‘sensitiviteit’ (zie bijlage 1) het laagst. Uitschieters zijn distantie op de inhoud en oog voor hoofdlijnen, balans tussen eigen initiatief en ruimte voor het college, verantwoording, het definiëren van belangen het rekening houden met gevoelens van anderen en de afstand tot de uitvoering.

Griffiers over secretarissen
Over de secretarissen zijn de griffiers wisselend kritisch. Communicatie en vakbekwaamheid scoren tussen voldoende en goed. Ook transparantie en sensitiviteit zitten daar dichtbij. Er zijn een zestal scores tussen voldoende en twijfelachtig. Relatief laag zijn de scores op sturing op samenspel, ruimte voor de raad en de onafhankelijkheid van de advisering.

Griffiers over wethouders
Over wethouders zijn griffiers bijna net zo kritisch als over de raadsleden. Over de hele linie is het tussen voldoende en twijfelachtig. Transparantie en sensitiviteit scoren het laagst. Ook de bijdrage aan het samenspel is mager net als leiderschap, waarbij het met name ontbreekt aan het ruimte geven aan anderen.

Griffiers over burgemeesters
Over de burgemeester zijn de griffiers in hun oordeel het meest positief (en over henzelf).
In de details valt op dat de griffiers uitsluitend ontevreden zijn als het gaat om de rol van de burgemeester op het vlak van inspraak en participatie en iets minder tevreden over de variatie in leiderschapsstijlen en het bewaken en ondersteunen van het bestuurlijk kwaliteitsinstrumentarium.

c. Secretarissen
Secretarissen vinden van zichzelf dat ze in het algemeen voldoende tot goed functioneren en op een aantal onderdelen zelfs tegen goed zonder meer aan (samenspel, ruimte voor het college, bedrijfsvoering). Wat kritischer zijn secretarissen uitsluitend over hun eigen functioneren als het gaat om het sturen van het proces om samenspel mogelijk te maken en als het gaat om het oog hebben voor het publiek verantwoordingsproces in de voorbereiding van besluiten.

Secretarissen over raadsleden
Secretarissen zijn erg kritisch over het functioneren van raadsleden. Vier keer slechts ligt de score tussen goed en voldoende, veel vaker ligt het tussen voldoende en twijfelachtig en een aantal malen is het onvoldoende. Het functioneren op sensitiviteit en leiderschap c.q. bestuurlijk organisatievermogen scoort het minst goed. Opvallend lage scores zitten op afstand tot de uitvoering en hoofdlijnen. Nog kritischer is het als het gaat om het rekening houden met gevoelens van andere ambtsdragers, het bewustzijn van eigen doen en laten, distantie op de inhoud en het oog hebben voor het gehele besturingsproces.

Secretarissen over griffiers
Over het functioneren van de griffiers zijn de secretarissen redelijk tevreden. Veel scores liggen tussen voldoende en goed. Het minst komt het functioneren uit de verf als het gaat om de kennis van de lokale gemeenschap, om nieuwe vormen van participatie en om het vermogen van griffiers om partijen procesmatig bij elkaar te brengen.

Secretarissen over wethouders
Wethouders scoren bij secretarissen ook redelijk goed. Bij transparantie zit de meeste twijfel, maar verder zitten de scores bijna allemaal tussen voldoende en goed. Alleen het in de waarde laten van anderen zou een twijfelpunt kunnen zijn.

Secretarissen over burgemeesters
Burgemeesters functioneren over het algemeen voldoende tot goed, vooral in het samenspel zijn burgemeesters goed (boegbeeld en oog voor het belang van gezamenlijkheid) en ook de vakbekwaamheid (netwerken) wordt door de secretarissen hoog gewaardeerd.

d. Wethouders
Wethouders zijn in het algemeen niet ontevreden over hun eigen functioneren (vrijwel alle scores liggen tussen voldoende en goed), zij het dat op één onderdeel lichte twijfel doorschemert (rekening houden met gevoelens van andere ambtsdragers). Het aantal scores op voldoende is opvallend hoog, er is weinig variatie in de antwoorden. Het kan beter, is ook terug te horen in interviews.

Wethouders over raadsleden
Wethouders zijn uitsluitend over raadsleden echt kritisch. Scores liggen veelal tussen voldoende en twijfelachtig. Ook is een aantal onvoldoendes te zien. Dat valt op bij rolbewustzijn (afstand tot de uitvoering en richting geven aan de hoofdlijnen scoren het laagst van het hele onderzoek) en leiderschap als categorie en bij de overige categorieën in de details bij distantie op de inhoud en het formuleren van belangen. De enige echt positieve punten voor wethouders zijn de bijdrage van raadsleden aan de openbaarheid van bestuur en om hun gevoel voor wat er leeft onder burgers.

Wethouders over griffiers
Wethouders zijn behalve over de raadsleden over andere ambtsgroepen niet erg kritisch. Over griffiers zijn wethouders dan nog het meest kritisch, maar gemiddeld genomen scoren griffiers zeker nog wel voldoende voor wethouders. De score ‘goed’ komt weinig voor. Op details valt het op dat griffiers volgens wethouders te weinig kennis hebben van de lokale gemeenschap, dat ze te weinig bewust zijn van de invloed van hun eigen gedrag op het samenspel en de duiding door de griffier van de informatie wordt als twijfelachtig beoordeeld.

Wethouders over secretarissen
Wethouders vinden het functioneren van secretarissen voldoende tot goed. Over de gehele linie tonen wethouders eigenlijk geen twijfel als het om de secretarissen gaat. Meest positieve uitschieters zijn samenspel en leiderschap.

Wethouders over burgemeesters
Wethouders zijn goed te spreken over het functioneren van burgemeesters. Onvoldoendes en twijfels ontbreken. Vooral samenspel, transparantie en ambtsbekwaamheid springen er uit.

e. Burgemeesters
Burgemeesters zijn redelijk tevreden over hun eigen functioneren. Burgemeesters zijn duidelijk kritischer over wethouders en secretarissen dan andersom. De scores over henzelf liggen vooral tussen voldoende en goed. Twijfels zijn er enigszins over het ruimte durven geven aan nieuwe vormen van participatie en over het bewustzijn over de invloed van het eigen gedrag op anderen.

Burgemeesters over raadsleden
Ook burgemeesters oordelen verreweg het meest kritisch over het functioneren van de raad (raadsleden). Echte uitschieters in negatieve zin zijn distantie op de inhoud, het spreken en schrijven van de tal van hun omgeving, het kunnen definiëren van belangen, het afstand houden tot de uitvoering en het zich bepalen tot het richting geven aan de hoofdlijnen. Enige echt positieve punten zijn de onderlinge openheid, het

kunnen accepteren van definitieve raadsbesluiten en het hebben van maatschappelijke ervaring.

Burgemeesters over griffiers
Over het functioneren van griffiers oordelen burgemeesters het meest positief, vergelijkbaar met de score op hun eigen functioneren. Als het gaat om leiderschap en bestuurlijk organisatievermogen tendeert het oordeel wel naar twijfelachtig. Dat geldt met name voor de griffier als gezaghebbend adviseur op het proces van besluitvorming en de vaardigheden van griffiers om partijen procesmatig bij elkaar te brengen.

Burgemeesters over secretarissen
Het oordeel van burgemeesters over het functioneren van secretarissen varieert soms gaat dat richting goed, soms is het twijfelachtig. Dat laatste geldt met name voor sensitiviteit en rolbewustzijn (de ondersteuning van de burgemeester bij het open houden van het debat en het stimuleren van de organisatie om zich actief te informeren over relevante maatschappelijke netwerken). Op de details geldt dat verder voor het ruimte laten aan de raad om te kiezen en het creëren van ruimte voor professionals om maatwerk te bieden aan burgers en bedrijven. De vakbekwaamheid van secretarissen wordt goed beoordeeld door de burgemeesters.

Burgemeesters over wethouders
Het functioneren van wethouders cirkelt rond de voldoende, tendeert hier en daar naar twijfelachtig, meer dan bij secretarissen en bij de griffiers. Vooral voor samenspel (beeld van de raad als assemblee), leiderschap (ruimte laten aan de organisatie en de raad om met keuzes in oplossingen te komen) en sensitiviteit (anderen in hun waarde laten en gevoelens van andere belanghebbenden onderkennen) geldt dat. Daarnaast wordt ook getwijfeld over de vaardigheden van wethouders als het gaat om het zoeken naar maatschappelijke reflectie, de balans tussen politiek en inhoudelijk profiel, het bewustzijn van eigen publieke rol en het bestand zijn tegen kritiek

Hoofdstuk 4 Achtergronden van de verkenning

4.1 Koersbepaling: de bestuurlijke opgave

Achtergrond van het onderzoek zijn de grote veranderopgaven waar het lokaal bestuur voor staat in de komende jaren: de decentralisaties (3D), de mogelijke gevolgen in termen van schaalvergroting en intergemeentelijke samenwerking, de veranderende rol van burgers door zelforganisatie e.d.

De opgaven als gevolg van de drie decentralisaties (participatiewet, WMO/AWBZ en de jeugdzorg) en de komst van Passend Onderwijs hebben elk op zich grote gevolgen voor aansturing, uitvoering en controle. Meer samenhang moet tot betere resultaten voor cliënten leiden. Er lijkt sprake van grote veranderingen in de inhoudelijke aanpak, maar ook in de maatschappelijke context. De professionalisering van het lokaal sociale domein (overheid, instellingen, toezicht) neemt (verder) toe en stelt andere eisen aan de politieke sturing en dus aan politieke ambtsdragers en hun ondersteuners. Tegelijkertijd ontstaat meer ruimte voor burgers voor eigen initiatief en zullen zij ook meer ruimte opeisen om door zelforganisatie voorzieningen voor wijk- en dorpsgemeenschap te realiseren. Burgers zijn hierbij doorgaans meer geïnteresseerd in activiteiten en resultaat dan in institutionele inbedding (beheersing en controle).
De gemeenteraad krijgt meer een rol als bewaker van de lokaal democratische kwaliteit, zowel in de formele democratie als in de ruimte voor maatschappelijk initiatief. Het gaat kortom over de vraag welke veranderingen voor de werking van het lokaal bestel als geheel te verwachten zijn. Het gaat om een zoektocht in het vacuüm tussen markt en staat, het gaat om de introductie van nieuwe vormen van sociaal ondernemerschap. Dat vraagt vernieuwende sturingsconcepten met een andere rol voor de gemeentelijke organisatie en de gemeenteraden.

Ook in economisch opzicht tekenen zich nieuwe verhoudingen af, waarbij een meer circulaire economie andere eisen stelt aan de rol van de overheid. Duurzame ontwikkeling krijgt concreet gestalte en arbeid, zorg en onderwijs kunnen hierbij belangrijke stimulansen leveren. Transities mengen zich en er ontstaan nieuwe kansen op meerwaarde.

Rondom de transities op het lokaal sociaal domein leven bij gemeenten en instellingen veel vragen. Wij signaleren de volgende invalshoeken.

- Hoe komen we uit de systeemreflex? Is er een beste systeem aan te wijzen? We moeten uit het beheersmatige model worden losgeweekt, zodat de gemeenteraden zich kunnen richten op het bepalen van hun rol bij de juiste inzet van expertise van alle partners. Dat vergt in de drieledige rol van de raad (volksvertegenwoordiging, kaderstelling en (politieke) controle) een nieuwe oriëntatie.
- Hoe krijg je als raadslid scherp wat je wilt bereiken in de jeugdzorg, in de maatschappelijke zorg in brede zin, met de participatie en met het onderwijs? Wat is het doel van de gemeente bij het realiseren van een meer samenhangende aanpak? Als je helder hebt wat je resultaat moet zijn, weet je ook wat je nodig hebt om daar te komen.
- Wat betekent dat voor de manier waarop sturing en controle belegd worden in de gemeentelijke organisatie? Wat betekent dat in de regio? Wie hebben we nodig om de uiteenlopende expertises van het veld op de goed plek te krijgen? Welke partners zijn hierbij noodzakelijk?
- Welke rol speelt de raad in het beoordelen van de strategische aspecten. Hoe moeten raadsleden omgaan met hun rol als volksvertegenwoordigers naar cliënten, naar belangenorganisaties en professionals uit het veld?

Rollen en posities zullen sterk gaan veranderen. Op alle rollen van de raad is sprake van heroriëntatie. Op kaderstelling (budgetrecht), controle en op volksvertegenwoordiging is sprake van forse inhoudelijke en procesmatige veranderingen.

De gemeenteraad blijft volksvertegenwoordiging, echter meer vanuit een metapositie d.w.z. zij bewaakt de hoofdlijnen van het lokaal democratisch systeem, borgt de ruimte voor burgers, ziet toe op een adequate invulling van het geheel van maatschappelijke zorg in de breedte, zorg voor jongeren in het bijzonder en arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen en geeft hiervoor de gemeentelijke organisatie en haar strategische partners lokaal en regionaal kaders mee.

Spannend is ook dat er veel gevraagd wordt van de ambtelijke organisatie. De raad is mede afhankelijk van die organisatie als het gaat om maatschappelijk rendement op politiek bestuurlijke doelen. De raad heeft echter geen directe sturing op die organisatie. Wat betekent dat voor het verkeer tussen raad en organisatie en wat betekent dat in de verhouding met het college? Welke gevolgen heeft dat specifiek voor de griffie?

4.2 Enige inhoudelijke noties uit praktijk en wetenschap

Voordat we een analyse maken van de verschillende informatiebronnen een kort (theoretisch) exposé over wat het publieke debat over de politieke en maatschappelijke context te bieden heeft aan gedachten voor een mogelijke analyse en ook voor de inbedding van een programma gericht op versterking van de kwaliteiten van de verschillende spelers in het lokaal openbaar bestuur.

De theoretische inbedding van een aanpak gericht op de versterking van de lokale bestuurskwaliteit kan via geheel verschillende routes worden aangevlogen. Wij hebben niet de ambitie om een geheel dekkend overzicht te maken. Het gaat veeleer om het aanstippen van een aantal noties uit het actuele debat in wetenschap en praktijk. Ons doel is een agenda c.q. een programma te maken die voor de verschillende beroepsorganisaties kan worden aangegrepen om ieder voor zich en gezamenlijk activiteiten te (laten) ontwikkelen in termen van kennisontwikkeling, scholing, training en kennisuitwisseling. Dat is voor sommige organisaties niet nieuw. In het veld zijn al aansprekende vormen van samenwerking te vinden. Bij alle ambtsgroepen is potentie om te werken aan transitie, soms heel rudimentair, maar de drive is er. Creativiteit is er voldoende en er is volop bereidheid om de discussie aan te gaan.

Het NGB en de VGS hebben al wat langer een zekere ‘educatieve’ traditie naar hun leden.
Bij burgemeesters is het besef van het belang van een soort ‘esprit de corps’ groot. Het gaat om een unieke bestuurlijke positie in een complexe setting met veel risico’s, waarbij collegiale uitwisseling en onderling vertrouwen belangrijk zijn. Intervisie en kennissessies in een veilige omgeving ondersteunen de professionele ontwikkeling van het ambt.
Voor de VGS geldt dat in interactie met andere partijen in de markt van opleiding, scholing en vorming voor de publieke sector heel actief gewerkt wordt aan de verdere ontwikkeling van het vak van algemeen directeur – gemeentesecretaris.

Het belang van dat soort activiteiten is niet simpelweg instrumenteel. Het gaat om de kwaliteit van de lokale overheid in een democratische setting. Dat is geen sinecure in een tijd waarin de overheid onder grote druk staat. De samenleving is veel complexer geworden, de technologisch ontwikkeling biedt veel kansen, maar maakt besluitvorming ook lastiger.
Voorts is er grote druk door het teruglopen van inkomsten uit grondopbrengsten en (daarmee samenhangend) door de noodzaak grondbezit af te waarderen. Druk is er ook door bezuinigingen op de Rijksbijdragen en door de overdracht van Rijkstaken met neerwaarts bijgestelde budgetten. Decentralisatie moet dus vorm krijgen onder lastige (economisch en financiële) omstandigheden, maar geeft wel kansen om in het sociale domein meer maatwerk voor

burgers te bieden. Gemeenten doen dat niet (meer) alleen en niet meer als monopolist in het publieke domein maar in samenwerking met instellingen in bijvoorbeeld zorg en jeugdwerk, in andere financiële verhoudingen ook met verzekeringsmaatschappijen in de zorg.
Dat is nog meer een uitdagende opgave door de toegenomen kracht van burgers en door het gegeven dat gezag en autoriteit voortdurend bevochten moeten worden. Het politieke bedrijf heeft het moeilijk. De representatieve democratie levert geen vanzelfsprekende en vaste bestuurlijke waarden meer en voor de lokale overheid als geheel geldt dat het noodzakelijk is om nieuwe arrangementen te organiseren. Dat geldt in kleinere en grotere verbanden door samenwerking met burgers te zoeken (buurten, wijken, dorpen) maar kan ook door samenwerking te zoeken met buurgemeenten. Ultieme uitwerking van die laatste gedachte is de schaalvergroting i.c. het verminderen van het aantal gemeenten door fusie. Hoe ook op de veranderingen in de samenleving gereageerd wordt, er is sprake van `een onvolkomen organisatie'.[3] Peeters c.s.: "Het inrichten van een overheidsorganisatie rondom maatschappelijke problemen blijft per definitie een *onvolkomen oplossing, ….".*

Met behulp van de sociale technologie en de bedrijfskunde is een benadering te construeren waarin de professionalisering van de verschillende ambtsgroepen voorop staat. Meer kennis, meer training, meer opleiding gericht op het inspelen op nieuwe verhoudingen en nieuwe opgaven. 'Lokale bestuurderskracht', *een recent rapport van het ministerie van BZK*[4], onderscheidt drie verschillende theoretische aspecten van professionalisering:

a. het helder verduidelijken van rollen en taken;
b. het zakelijk beoordelen van de uitvoering ervan;
c. het omschrijven van functieprofielen en toelatingseisen voor de omschreven functie.

Uit dit rapport blijkt dat voor lokale ambtsdragers vooral het eerste aspect belangrijk is. Zij vertalen dat in "het leren om te gaan met de eigen taak en rol en die van anderen" (pg. 19). In de aanpak van een aantal beroepsorganisaties is deze invulling aan de hand van het denken in termen van professionalisering terug te vinden (met name bij de VGS). Een aantal elementen hieruit is goed bruikbaar. Voor de ambten met een meer politieke dimensie, vooral voor het raadslidmaatschap levert dat een fundamenteel probleem op.
Onze democratische rechtstaat heeft zich in verschillende geledingen ontwikkeld als een vorm van lekenbestuur. De toegang tot onze vertegenwoordigende organen is in principe drempelloos (op enkele formeel juridische vereisten na). Toelatingseisen aan het raadslidmaatschap zijn vreemd aan het democratische karakter van ons bestel. Voor wethouders geldt dat in formele zin evenzeer. Voor burgemeesters gelden geheel eigen eisen.
Dat wil niet zeggen dat de bovengenoemde kijk op professionalisering geen betekenis kan hebben voor de behoefte aan scholing, vorming en kennisontwikkeling. Voor politieke partijen, voor het ministerie van BZK maar ook voor de verschillende ambtsorganisaties van met name politieke ambtsdragers is het wel degelijk relevant om een eigen vorm van professionalisering te ontwikkelen vooral in de zin van ambtsbekwaamheden.

Naast de sociaal-technologische insteek is een benadering denkbaar vanuit een 'lokaal constitutioneel' model. Hiervoor is een analogie gezocht met het metamodel van de constitutionele rechtstaat.
De raad als assemblee staat voor het forum dat uit naam van de lokale bevolking, de kiezers, de kiesgerechtigden macht mag uitoefenen. Uit dien hoofde worden beslissingen genomen om belasting op te leggen (OZB), worden eigendomsrechten ingeperkt (nieuwe be-

[3] zie Peeters, van der Steen, van Twist "De logica van het ongepaste" NSOB 2010, citaat pg. 36
[4] Boogers en Adema (BMC) in opdracht van het ministerie van BZK, april 2013

stemmingsplannen) en bewegingsvrijheid ingekaderd (fietspaden, betaald parkeren). Ook worden nieuwe rechtsaanspraken geschapen (een witgoedregeling), wordt aan sommige burgers meer ruimte geboden, aan anderen wat minder (het sluiten van een sportpark, het openhouden van een theater). De positie van de raad in die hoedanigheid krijgt niet altijd de aandacht die het verdient, maar is ten principale aan de orde. Het hoort bij het principe van de open huishouding waarin gemeenten op hun grondgebied ruime marges hebben. Als het lokaal bestuur wordt teruggebracht tot haar wettelijke taken is dat principe leeg. Nu nieuwe verbindingen gaan ontstaan, is het des te belangrijker dat lokale keuzes mogelijk zijn en dat raden in hun drieledige taakstelling daar werk van kunnen maken. De toerusting van raden als bestuursorgaan en van raadsleden individueel strekt verder dan functionele eisen. Geloofwaardig richting kunnen geven aan de kwalitatieve inrichting van het lokaal sociaal domein vraagt nog scherper dan in het nabije verleden om

- vaardigheden in verbinden,
- in het maken van belangenafwegingen,
- in het kunnen bepalen waartoe mensen zelf in staat zijn en waar aanvulling vanuit collectieve middelen nodig is en
- vooral in het opdoen van de juiste informatie over welk maatschappelijk effect gewenst is.

Dat is niet de simpele boekhouding van effectief en efficiënt, maar gaat over de toedeling van dieperliggende maatschappelijke waarden.

Het gaat op termijn om een nieuw evenwicht lokaal. Sturen aan de voorkant en betrokken aan de achterkant. Focus op de hoofdlijnen en kennis om detaileffecten te kunnen plaatsen. Afstand naar de dagelijkse praktijk met oog voor momenten van evaluatie en bijsturen. Integriteit vraagt hierbij bijzondere aandacht, zeker in relatie tot het aspect van ombudswerk dat ook bij het raadslid als volksvertegenwoordiger hoort. Integriteit betekent niet dat je niet meer betrokken kunt zijn bij individueel leed. Mensen op weg helpen, de weg wijzen bij gemeentelijke loketten of in de wirwar van het verkeer tussen instellingen kan nuttig zijn, zowel voor de eigen informatievoorziening als voor de herkenbaarheid als volksvertegenwoordiger. Die rol kent echter beperkingen en dat is alleen te ontdekken in een gezamenlijk proces van ontwikkelen en toerusten voor een nieuwe praktijk.

Vertrouwen is de grondstof in het verkeer tussen centraal en decentraal, tussen burgers en bestuur in wederkerigheid en tussen bestuur en de eigen professionele organisatie en de uitvoerders die betrokken worden. Het raadslid fungeert in al die vertrouwensrelaties als een ‘professionele’ leek, dat wil zeggen: zij (en hij) representeert in die verhoudingen de lokale gemeenschap en gebruikt daarbij professionele maatstaven om dat geloofwaardig te doen (vergaart kennis, communiceert vakkundig, neemt op tijd afstand zonder afstandelijk te worden). Om herkenbaar te blijven zijn toegankelijkheid en ontmoeting, aandacht en kijk op lokale zaken onontbeerlijk. Dat gaat samen met kennis van wat er lokaal aan kracht aanwezig en in te zetten is (vanuit de gemeenschap en professioneel).
De rol van de overheid is dan niet langer de alleskunner, de bestrijder van elk noodlot. Raad en college komen dan meer in een soort ‘constitutionele’ rol die ‘check and balances’ lokaal verankert. Dat heeft ook betekenis voor de manier waarop met het klassieke ‘meerderheidsdenken’ wordt omgegaan. De raad is als democratisch forum meer dan een rekenformule waarin de helft plus één het ultieme criterium is. Het gaat er bij verkiezingen niet om wie zich de lokale staat toe-eigent, wie macht uitoefent over ‘het volk’ door de helft plus één. Frissen in de *‘De fatale staat’* (2013, pg. 150) “De plek van de macht is leeg en kan slechts tijdelijk worden bezet door een altijd toevallige en tijdelijke meerderheid”. Alleen door bij voortduring aandacht te besteden aan de dynamiek die achter deze uitspraak schuil gaat, kan het werk van een lekenbestuur als onze democratie overeind blijven. Dat kan niet zonder samen aandacht te besteden aan toerusting en ontwikkeling.

Deel 3

Verkenning in het veld

Hoofdstuk 5 Gesprekken ambtsorganisaties

5.1 Vooraf

Dit hoofdstuk biedt een overzicht waarin de inbreng van de beroepsorganisaties geïntegreerd is weergegeven. Dat betekent dat verschillen in benadering niet altijd zichtbaar zijn. In bijlage 4 is in een overzicht een verkorte weergave van de gesprekken opgenomen, waarin die verschillen wel zichtbaar zijn.
De gesprekken met de ambtsorganisaties zijn open en informatief geweest. Er is sprake van grote betrokkenheid als het om het centrale vraagstuk van de kwaliteit van het lokaal bestuur gaat. In totaal zijn zes gesprekken gevoerd, met de VGS is twee keer gesproken zowel met een delegatie van het bestuur als met de commissie Persoonlijke ontwikkeling.

5.2 Reflectie n.a.v. gesprekken ambtsorganisaties

De ronde langs de besturen van de beroepsorganisaties heeft **geen eenduidig beeld** opgeleverd. Wel is duidelijk dat er **basis is om tot een gesprek te komen**. Dat is geen gemakkelijk gesprek, in de verkenning is duidelijk dat het soms schuurt tussen de organisaties. Dat hoort overigens bij de lange traditie van een lokale democratie in beweging. Schuren is een verfijnde klus en juist gedoseerd kan het een mooi resultaat opleveren.

Duidelijk is ook dat er sprake is van onderlinge betrokkenheid is, maar **onvoldoende bekendheid met elkaars optreden, elkaars activiteiten en elkaars opvattingen**.

Er zijn ook **verschillen in opvatting**: over de verantwoordelijkheid, over taken en rollen en over de mate waarin centrale actoren als VNG en BZK een positie hebben. Alle aanleiding dus om een gesprek te organiseren.

Er is soms nog onvoldoende visie op hoe het lokaal bestuur beter georganiseerd kan worden in de netwerksamenleving. We zien vooral een pragmatische benadering, waarbij aangenomen wordt dat gemeentes door *trial en error* hun weg moeten zien te vinden. Hierbij mist een zekere helikopterview, waarbij er een besef is dat de verschillende organen met elkaar in verbinding staan. De nieuwe rol van de raad, zal ook effect hebben op het functioneren van het college en de organisatie. Bovendien mist soms de ambitie om de decentralisatie ook te zien als een mogelijkheid om te vernieuwen en te verbeteren. Men anticipeert wel op veranderingen, maar denkt nog weinig mee over de vormgeving van die veranderingen.

De uitwerking van het dualisme roept nog steeds vragen op en er is sprake van een uiteenlopende waardering van het belang van de raad. **Het belang en de rol van de raad zijn soms onduidelijk.** De rol van de raad als volksvertegenwoordiger komt wel aan bod, maar wordt niet altijd gezien als een essentieel onderdeel van het lokale bestel.

5.3 De politiek-bestuurlijke context

Over de politiek-bestuurlijke context is een aantal uiteenlopende opmerkingen gemaakt, niet alle besturen zijn er expliciet op ingegaan.

- Opvallend is dat het veld blijft worstelen met de dualisering. Er zijn vraagtekens geplaatst bij de uitwerking. De meervoudige rol van de burgemeester roept bijvoorbeeld nog steeds vragen op.
- De coördinerende rol van BZK in het 3D proces is voor een aantal partijen in het veld onhelder. Belangrijk signaal is dat het optreden op Rijksniveau (politiek en ambtelijk) te weinig vertrouwen uitstraalt in de lokale partners. Er is een onjuist beeld over gemeentes, bijvoorbeeld omdat Kamerleden zich te veel laten leiden door de klachtmails die ze krijgen over gemeentes. Bovendien ervaart men in het veld een zeker dedain van Kamerleden (uit alle partijen) richting de gemeenten.
- Het decentralisatiebeleid gaat er vanuit dat vraagstukken beter opgelost kunnen worden door de gemeenten. Er is echter op voorhand kritiek op gemeenten wanneer zij vraagstukken verschillend aanpakken. Als je decentraliseert geef dan ook vertrouwen aan de gemeenten om problemen zelf op te lossen en accepteer dat er gemeentelijk verschillen zijn.

5.4 Wat kan er verbeteren in het functioneren van de onderscheiden groepen ambtsdragers

5.4.1 Complexiteit samenleving

In algemene zin constateren we dat de toenemende complexiteit van de samenleving van directe invloed is op het functioneren van de verschillende ambtsgroepen. De transformaties die lopen, zullen gaandeweg leiden tot herdefiniëring van de invulling van de vijf verschillende ambten.
De raad wordt geconfronteerd met een complexer wordende maatschappij en kan dit allemaal lastig bijbenen. Raadsleden kunnen steeds minder vertrouwen op goed gevoel en het bijhouden van de krant. Er ontstaat een steeds grotere informatieachterstand.

Ook het risicoprofiel van veel gemeenten wordt scherper. Dat heeft gevolgen voor het optreden van de burgemeester en voor de betrokken wethouders en dus ook voor de ambtelijke ondersteuning (inhoud en communicatie naar buiten). Het raakt de informatiepositie van de raad, zowel in de beleidsvoorbereiding, in de totstandkoming van besluiten, in evaluaties maar zeker ook in acute omstandigheden, d.w.z. het optreden van bestuurders in urgente crisissituaties.
Omdat er nog veel onzeker is over de toekomstige kaders (aansturing, financiële verhoudingen, schaal) is soms (nog) moeilijk aan te geven welke competenties van raadsleden (of voor de raad als collectief) noodzakelijk zijn. Als de uitvoering regionaal georganiseerd gaat worden (ook met centrumgemeentes) neemt de complexiteit verder toe. Het is onduidelijk wat dan concreet de invloed van de raad zal zijn op beleid. In de praktijk kan de regionalisering als effect hebben dat raden steeds minder invloed krijgen.

Een laatste factor die het functioneren van het bestel compliceert, is de digitalisering van de bestuurlijke omgeving. Dat geldt voor de beschikbaarheid c.q. toegankelijkheid van informatie, de snelheid waarmee informatie gewisseld kan worden en in het directe verkeer voor sociale media. In de verbetering van de bewerktuiging van de bestuursorganen en hun ondersteuning is dat een belangrijk aandachtspunt. Ook als het gaat om uitwisseling van kennis en ervaring (het gebruik van nieuwe instrumenten).

5.4.2 Over rollen, taken en rolbewustzijn.

Belangrijke notie is het besef dat lokaal bestuur lekenbestuur is. Dat heeft direct gevolgen voor het type professionalisering. Raadsleden moeten lekenbestuurders blijven en men moet niet proberen van hen materiedeskundigen te maken.
Er is grote behoefte aan een groter rolbewustzijn, aangezien het niet altijd duidelijk is waar de verantwoordelijkheden liggen. Hierbij moeten gemeenten meer investeren in het wederzijds vertrouwen (bestuur en ambtelijke professionals) en in de raad in haar controlerende rol. De raad moet het college monitoren en dus weten wat er speelt in de samenleving.
Wezenlijke taak voor de gemeenteraad is om scherp op de hoofdlijnen te blijven. Meer aandacht bij de introductie van raadswerk op de rol van de raad in het besturingsproces als geheel is noodzakelijk. Overzicht hebben en weten op welk moment de raad aanzet is.

De raad geeft **richting**
college en topmanagement **richten in** (proces, management en organisatie)
instellingen en (gemeentelijke) diensten **verrichten** het dagelijks werk.

Het belang van het primaat van de **raad** levert uiteenlopende reacties op bij de organisaties. De raad moet haar rol waar moet kunnen blijven maken als kadersteller, controleur en volksvertegenwoordiger. De raad gaat over haar eigen agenda (inhoud en planning), bepaalt haar eigen kwaliteitscriteria inzake de bestuurlijke informatievoorziening en ziet toe op een adequate besturing van de gemeentelijke processen (transparant, efficiënt, met het oog op maatschappelijk effect e.d.). Dat betekent ook dat er oog is voor de eigen verantwoordelijkheid van het college van B&W.
Adequate bewerktuiging van en door de raad is goed voor de balans van het lokaal bestuurlijk bestel als geheel. Hierbij is flexibiliteit van belang zowel lokaal in de uitvoering als in de realisering van het decentralisatieproces van centraal naar lokaal.

De **burgemeester** heeft nog steeds te maken met rolverwarring. Experimenten met een voorzitter van buiten de raad zouden een impuls voor de dualisering kunnen betekenen en ook een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van het rollenspel tussen raad en college. De burgemeester moet zich, samen met de griffier, meer richten op het proces van besluitvorming.

De ruimte voor **wethouders** als onderdeel van het college (en impliciet voor de organisatie) kan toenemen. Aparte aandacht verdient het gegeven dat de bestuurlijke verhoudingen steeds bepaald worden door de balans tussen de raad als assemblee en B&W als college. Het principe van collegiaal bestuur vergt bijzondere inspanningen van wethouders, burgemeesters en secretarissen.

Griffiers staan vaak van meer kanten onder druk. Griffiers hebben de taak om de ondersteuning van het bestuurlijk en democratisch proces ordelijk te laten verlopen. Wij - zij denken is hierbij op de langere termijn niet productief gebleken.

De **secretaris** is gebaat bij meer zichtbaarheid naar de raad. Er is verbazing te constateren over de snelheid waarmee de relatie tussen raad en secretaris is verzwakt na de invoering van het duale bestel. Voor het hoger management is verbinding met de omgeving die zij bedient (bestuurlijk faciliteert) cruciaal. Het activeren van de relatie tussen raad en organisatie door tussenkomst van de secretaris vraagt om aandacht, i.c. meer situationeel leiderschap dan taakgerichtheid, meer accent op buiten dan op binnen. De gegroeide afstand tussen secretaris en raad (gevolg o.m. van de invoering van de griffie) is voor verbetering vatbaar.

5.5 Perceptie van de gevolgen van de veranderingprocessen

5.5.1 Decentralisaties

Gemeentelijke organisaties proberen nu vooral te anticiperen op wat functioneel nodig is om de decentralisaties in goede banen te leiden. Men wil vooral voorkomen dat het financieel uit de hand loopt.

Met meer lokaal budget (gemeenschapsgeld) en een grotere complexiteit van het gemeentelijk takenpakket neemt de druk op gemeentelijk niveau toe en hiermee ook de relevantie van een discussie over een andere beloning van raadsleden (ook kun je het raadslidmaatschap aantrekkelijker maken door middel van fiscale instrumenten). Het gaat niet om beroepsvorming met diploma's en kwaliteitstoetsing.
De veranderingen binnen het beroep van wethouder worden breed erkend. Er wordt meer inhoudelijke professie en verantwoordelijkheid verwacht. Het gat tussen de wethouder en de gemeenteraad als controlerend orgaan mag echter niet te groot zijn.
Dit betekent voor de competenties van de wethouder dat hij of zij op alle niveaus mee moet kunnen praten en voortdurend moet kunnen schakelen.

Met de drie decentralisaties zal het aantal mensen toenemen dat uit de ambtelijke organisatie zichtbaar de samenleving ingaat (keukentafel). Dat heeft een sterke relatie met de positie van de gemeenteraad en betekent verandering voor raad, college (wethouders) en organisatie.

Er moet meer sturing door de raad aan de 'voorkant' komen waarmee de kaderstellende en de volksvertegenwoordigende rollen nieuwe impulsen krijgen onder meer door de grotere (bestuurlijke) zelfwerkzaamheid van burgers.
Op dit moment is de raad vaak te afhankelijk van de informatie door het college, de raad loopt a.h.w. mee met het college. Dit levert beperkingen op voor het richting geven aan college en organisatie. Daar komt bij dat als gevolg van de decentralisatieoperatie ook aan de orde is wat de beleidsruimte is die je als raad hebt om daadwerkelijk het beleid te maken. Bij veel thema's dreigt het gevaar van de uitvoeringsfabriek, ook met de 3D.

Om hun rol als volksvertegenwoordigers beter uit te voeren, zullen raden meer in de samenleving moeten staan en actief contact moeten zoeken met de burger. Dit contact moet ook gezocht worden met burgers die de weg naar de politiek niet zelf weten te vinden om een betere toegang tot het democratisch proces te waarborgen. De rol van gemeenteraden kan niet los worden gezien van de netwerksamenleving. De raden moeten gebruik maken van verschillende netwerken bij het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke vragen. Er is in de afgelopen jaren weinig aandacht besteed aan de volksvertegenwoordigende rol van de raad. Het is echter van belang dat ook specifieke verhalen en sentimenten door de raadsleden naar voren worden gebracht en dat hier voor ruimte is in het geheel van het besturingsproces.

De veranderingen hebben ook gevolgen voor de manier waarop griffiers en de gemeentelijke organisatie ondersteuning bieden in het besturingsproces. Sommigen denken dat de functies van de secretaris en griffier in de komende jaren meer in elkaar zullen groeien.

Het is de taak van de organisatie om informatie te ordenen en desgewenst te doseren en te vragen welke bestuurlijke dilemma's aan de raad voorgelegd moeten worden. In samenspraak met de raad wordt dan een gezamenlijk kader vastgesteld dat uitvoeringseffectief is en resultaten zal opleveren. Dit laatste zou kunnen leiden tot de noodzaak om meer in samenwerking met andere gemeenten te doen. Regionalisering verhoogt de bestuurlijke complexiteit en vraagt extra aandacht voor de rol van raadsleden.

5.5.2 Burgers aan zet: naar nieuwe maatschappelijke verhoudingen

Er is steeds meer sprake van mondige burgers die zelf het initiatief nemen. Vormen van zelforganisatie zijn op verschillende terreinen te zien, ze zijn vaak gebiedsgebonden. De algemene verwachting is dat de zowel de raad, het college als de organisatie zich op andere manier zullen verhouden tot allerlei soorten van zelforganisatie die zich ontwikkelen niet alleen in het sociale domein, ook op het gebied van cultuur, stedelijk beheer en de lokale energievoorziening. Het levert in de praktijk geheel verschillende reacties. Zowel enthousiaste reacties die ruimte creëren als reacties van bestuurlijke weerstand of de neiging om de initiatieven over te nemen. De waarderingen van deze ontwikkeling lopen sterk uiteen, ook waar het de vraag betreft naar “andere” competenties (kennis, kunde en capaciteit).).

Burgers moeten de ruimte krijgen om voorstellen in te dienen. Hierbij is het van belang dat er goed contact is tussen de raad (als volksvertegenwoordiger) en de burger. Wel dient juist de raad er voor te waken dat het niet voortdurend dezelfde groepen zijn en dat initiatieven die een meer algemeen karakter hebben open (toegankelijk) kunnen blijven.

In de komende jaren zullen niet alleen raden dichter bij burger moeten staan, maar ook wethouders. In de volgende fase van de 3D invoering zal dat steeds lastiger worden door meer nadruk op de persoonlijke dossiers. Het onderwerp van het op de man spelen en de risico’s hiervan is een onderwerp dat bij de verschillende ambtsgroepen leeft en dat onderling bediscussieerd kan worden.

5.6 Perspectief voor opleiding en training

5.6.1 Het aanbod van opleidingen

Raadsleden en wethouders zijn in feite ‘lekenbestuurders’, zij zijn de twee ambtsgroepen waarvoor het werken aan een vorm van professionalisering beperkingen kent, zoals beargumenteerd in paragraaf 4.2. **Enige inhoudelijke noties uit praktijk en wetenschap** (pagina 25).

Het uitgangspunt van een professionaliseringsprogramma moet zijn dat raadsleden en wethouders kunnen beschikken over bestuurlijk gereedschap op adequaat niveau, zodat zij vertrouwen kunnen hebben in de werking van het systeem en kennis hebben van hun rol daarin. Raadsleden moeten weten aan welke eisen het functioneren van de gemeenteraad heeft te voldoen (wettelijke normen, maatschappelijke acceptatie, democratische inbedding).

Sommigen vinden een nieuw programma onnodig, omdat raadsleden steeds dezelfde programma’s krijgen over de dualisering en er niets nieuws is om te leren en te professionaliseren. Anderen geven aan dat bewustwording over een veranderende samenleving nodig is. Als bestuurder moet je meer ruimte geven aan de burger en aan maatschappelijke instellingen, los durven laten. Deze bewustwording is nodig, niet alleen in de organisatie, maar ook in het college en de raad. Dit is een invulling van professionaliseren en hoort bij de eisen van ambtsbekwaamheid die nieuwe tijden stellen. De flexibiliteit van het opleidingsaanbod is daarvoor nu te klein. Men zit nog te vast in een oud doe -patroon. Het gevolg is dat bijvoorbeeld burgerparticipatie nog onvoldoende is beeld is.

Griffiers hebben baat bij beter inzicht in het managen van het raadswerk als een soort vrijwilligers. Ook scholing op ‘proces architectuur’ , procesmanagement en kennis van onderzoek wordt belangrijker (beoordeling, management van proces, communicatie en betekenis voor bestuurlijke proces).

5.6.2 Mogelijke samenhang tussen verschillende ambtsgroepen

Gezamenlijke scholing en training wordt niet door iedereen in dezelfde mate zinvol geacht. De verschillen zijn erg groot zowel in positie en in belang als wat de inhoudelijke merites betreft.
Kennisuitwisseling, kennisontwikkeling en praktijkvoorbeelden zijn wel gediend bij meer samenhang. Dat begint met een geregeld contact op niveau tussen de vijf ambtsgroepen (van elkaar weten wat je doet).

Er is een idee voor masterclasses voor meerdere beroepsgroepen in transformatiegemeenten gericht op samenspel tussen de vijf disciplines (ook specifiek voor de driehoek).
Ook is er bij veel besturen belangstelling voor meer samenhang binnen het opleidingsaanbod als het gaat om het verbeteren van de besturing in algemene zin. Het is zinvol om de decentralisaties en de rol van de raad in haar drieledige taakstelling (volksvertegenwoordiging, kaderstellen, controleren) samen als ontwikkelvraagstuk onder de loep te nemen.

Ook de eigen rol van de burgemeester vraagt om een andere uitwerking. Het zijn vooral de wethouders die als portefeuillehouder met de gevolgen van de decentralisaties aan de slag gaan. Dat impliceert een pleidooi voor meer aandacht voor het principe van collegialiteit.

Ten slotte is er het signaal dat iedereen professionaliseert in eigen koker. Het zou goed zijn als ambtsgroepen erin slagen om elkaars professionaliseringsslagen te beïnvloeden en kruisbestuiving te bewerkstelligen.

5.7 Hoe liggen verantwoordelijkheden inzake het verbeteren van het functioneren?

Er is geen eenduidig antwoord op deze vraag. Er tekent zich een aantal lijnen af.

1. BZK heeft een rol als systeemverantwoordelijke. Het primaat ligt in zekere zin bij de minister van BZK. Hij moet publiekelijk uitleg geven wat zijn bedoeling is met het versterken van de kracht en professionaliteit in het licht van de 3D. De minister zal hiervoor budget moeten uittrekken. Vanuit BZK kan een subsidiefonds opgericht worden, zodat beroepsverenigingen zelf professionalisering kunnen faciliteren. Als men projecten gezamenlijk organiseert, is een extra stimulans om dingen samen te doen van belang. Het voortouw ligt inhoudelijk bij de beroepsverenigingen. Het is zaak een gemeenschappelijke rode draad te formuleren in relatie met BZK en mogelijk de VNG.

2. De tweede lijn is een geheel andere. Moet BZK wel een leidende rol hebben bij het stimuleren van de professionaliteit van lokale functionarissen? Belangrijkste probleemeigenaar is de gemeente. In het land zullen er uiteindelijk 25 tot 30 samenwerkingsverbanden zijn, zij kunnen het voortouw hierin nemen. De gemeente zelf is verantwoordelijk voor het uitleggen van het veranderende speelveld. Je moet er uiteindelijk met de spelers in jouw gemeente voor zorgen dat het een succes wordt, dit kan niet met restricties van BZK. De professionalisering moet van onderop gestalte krijgen en we moeten het niet laten opleggen door BZK (hooguit een faciliterende rol misschien niet eens met budget). Goed bestuur staat of valt met de kwaliteit van wethouders en raadsleden, in het bijzonder fractievoorzitters. Zet daar op in.

3. Over de rol van de VNG wordt verschillend gedacht.
    - De VNG zou een eventueel goede partij kunnen zijn voor de organisatie van inhoud bij bijvoorbeeld de aandacht die de noodzakelijke systeemverandering met zich meebrengt (zie bijvoorbeeld Raad op Zaterdag van 21 september).
    - Geen rol voor de VNG, dat is een organisatie die vooral met het bestuur meepraat en die macht zit niet bij de gemeenteraden.

4. Ten slotte zijn er opmerkingen gemaakt over de rol van politieke partijen. Zij hebben een belangrijke taak bij de werving en selectie van de politieke functies (raadsleden en wethouders) en ook bij het aanbrengen van kennis en kunde om dat politieke werk goed te doen. Eenduidig is het oordeel over de rol van partijen allerminst, dat heeft ook te maken met het feit dat lokaal vaak een heel andere spectrum te zien is door de bijdragen van lokale partijen.

Hoofdstuk 6 Veldgesprekken

6.1 Vooraf

De 360° feedback met een aantal mensen uit het veld is aangevuld met een open interview waarin naast aandacht voor de politiek bestuurlijke context lokaal vooral gekeken is naar de te verwachten veranderingen als gevolg van de grote decentralisaties in het sociale domein en als gevolg van het toenemend aantal burgerinitiatieven in de zelfsturing van publieke voorzieningen en het openbaar gebied. Die veranderingen zijn ook vertaald naar het belang van kennisontwikkeling lokaal, competenties, verhoudingen intern en extern. Het resultaat van de negen gesprekken is samengevat in een matrix (zie bijlage 4). De gesprekken hebben plaatsgevonden met duo's en één maal met de driehoek burgemeester, secretaris en griffier. De duo's zijn zoveel mogelijk gespreid (burgemeester – raadslid, burgemeester – griffier, secretaris – griffier, raadslid – secretaris, wethouder - griffier etc.). Bij de keuze van de interviewpartners is gekeken naar spreiding in grootte, stad – platteland en bij de gekozen ambten en de burgemeesters is naar spreiding over partijen gekeken (inclusief lokale partijen).

6.2 Reflectie n.a.v. veldgesprekken

Grote variëteit in waardering en beleving van de staat van het dualisme. Wel is vastgesteld in de interviews dat de positie van de raad t.o.v. het college is versterkt. Er is nog steeds sprake van 'monistische reflexen', voor sommigen een gruwel voor anderen een 'blessing in disguise'. Ook bestaan er verschillende percepties over de eigen rol van de lokale overheid (verder terugtrekken, selectiever zijn, bredere sturing, schakel, makelaar).

Het rolbewustzijn moet verder verbeteren. De driehoek kan daarin een belangrijke rol spelen. Voor zowel raad, college als organisatie moet het sturen op hoofdlijnen door de raad verbeterd worden. Rolbewustzijn verhogen en sturen op hoofdlijnen in het besluitvormingsproces gaan samen op. Het gaat om cultuuraspecten en om techniek. Overigens is dat geen zaak van een klasje maken en leerstof aanbrengen, maar gaat het om een ontwikkelingsproces waarin raadsleden zelf centraal staan. Het kost ook tijd. Belangrijk is ook om de ervaring van het veld te benutten, er zit een enorme dynamiek in het veld. Feit is dat er verschillen zijn in tempo, in de wil om te veranderen en in perceptie van wat te wachten staat. Dat speelt op het vlak van sturingsconcepten, overzicht over het totale proces en de veranderingen als gevolg van de netwerksamenleving nog veel sterker dan op de feitelijke ontwikkelingen in zorg, onderwijs en welzijn.
Belangrijk signaal is tevens dat de regionale samenwerking verstrekkende gevolgen kan hebben. In de regelgeving bij de decentralisaties is onder meer een belangrijke rol voorzien voor centrumgemeenten. Die zitten daar soms niet op te wachten omdat het hen beperkt in tempo en reikwijdte van de gewenste veranderingen. Ook de positie van de raad komt door die centrale aanpak onder druk, zolang de afstemming in de WGR niet helder geregeld is.

In de veldinterviews spreekt ondanks de kwetsbare kanten veel vertrouwen. Belangrijk is dat mensen de periode 14 – 18 als een periode van kennisontwikkeling en uitwisseling beschouwen. Er zijn geen panklare oplossingen. Het is duidelijk dat gemeenten veel meer verbinding met gemeenschappen en met professionele instellingen zullen gaan zoeken. Het belang hiervan wordt breed onderkend. Voor raad, college en organisatie vergt dat een verandering van werkwijzen, soms trekt men daarbij samen op, soms vraagt dat kennisontwikkeling, kennisuitwisseling en aandacht voor competenties van elke ambtsgroep afzonderlijk.

Het toenemend belang van zelfwerkzaamheid van burgers, van zelforganisatie en eigen initiatief van buurten, wijken, dorpsgemeenschap roept ambivalente reacties op. Waardering en enthousiasme, onzekerheid over de eigen rol, zorg over versnippering en ongelijkheid wisselen elkaar af. Dat leidt ook tot uiteenlopende reacties: de neiging om het over te nemen door nieuwe kaders te stellen, de noodzaak om te werken aan betere communicatie, faciliteren slaat soms om in regelen en men voorziet ingrijpende wijzigingen in de eigen voorbereiding (is soms al in gang gezet).

In het veld is behoefte aan ruimte voor kennisontwikkeling, tijd ook om ervaring op te doen en om ervaring uit te wisselen. Die ruimte verlangen mensen lokaal (van belang ook omdat er stevige verschillen in kwaliteit zijn en stevige verschillen in tempo) en per ambtsgroep. Daarbij gaat het ook om combinaties van burgemeesters, griffiers en raden, van griffiers, burgemeesters en secretarissen in de driehoek en om de colleges van B&W (inclusief de secretaris). Hoewel in de interviews niet specifiek naar aanbod gevraagd is, hebben verschillende gesprekspartners wel aangegeven dat bovengemeentelijk aanbod van belang is als er maar ruimte blijft voor variëteit. Ten slotte is samenwerking met een veelheid van (lokale) partners onderstreept. Een impuls geven aan kennis en vaardigheden, krijgt meerwaarde door de omgeving individueel en collectief te betrekken. Dat kan bijvoorbeeld door te experimenteren met vormen van burgertoezicht en burgervisitatie waarmee je het raadswerk van nieuwe informatie kan voorzien en tegelijkertijd een nieuwe relatie met burgers aangaat. Ook kan dat door burgers proactief bij de formulering van beleidskaders te betrekken (als bijvoorbeeld de besluitvorming over de gemeentebegroting). En tevens kan het door met instellingen in de zorg en het jeugdwerk interactieve werkbezoeken te beleggen, die helpen om inzicht te krijgen in wat de nieuwe toezicht- en sturingsarrangementen tussen het lokaal bestuur en de uitvoerders kunnen inhouden.
De nieuwe vormen van samenwerking met burgers kunnen vervolgens gebruikt worden om het proces van kennisvorming en competentieontwikkeling te voeden.

Hoofdstuk 7 Analyse

7.1 Algemeen

Er is sprake van een grote dynamiek in het veld van het lokaal bestuur, de onderscheiden deelnemers in het onderzoek onderkennen dat en hebben oog voor de waarde van die dynamiek. Het functioneren van het lokaal democratisch bestel lijkt tegen een stootje bestand. Ambtsdragers zien veel op zich afkomen en zijn bereid om daar op in te spelen door ook naar hun eigen functioneren te kijken. Het functioneren in het bestel van de diverse spelers wordt als voldoende beoordeeld met een aantal kanttekeningen. Er is verbetering mogelijk en in een aantal opzichten is die ook noodzakelijk. Wie wanneer het voortouw heeft, is een belangrijk onderwerp. Het primaat ligt bij de raad als het om het richting geven gaat, maar kan dat ook? Hoe verhoudt zich dat tot de taak van het college om de uitvoering te sturen, om voor een ordentelijk financieel beheer te zorgen, samen met de secretaris als leider van de organisatie. Er lijkt een soort dichotomie te bestaan van college/secretaris ⇔raad/griffier. De vraag is of dat een probleem is, het hoort bij een gezond spanningsveld tussen politiek en bestuur (organisatie incluis). Wel is duidelijk dat de burgemeester een cruciale rol heeft en dat een goed werkende driehoek van de burgemeester, de griffier en de secretaris er balans in kan brengen. Soms is dat in praktische zin een duo van secretaris en griffier (zeker in grotere gemeenten).

Er is twijfel over de rol van de Rijksoverheid in de algehele aanpak van de decentralisaties. Veel betrokkenen ervaren het gebrek aan coördinatie bij de noodzakelijke vernieuwing als een last. Ook komt de rol van gemeenteraden in het gedrang doordat al voorhand regionale samenwerking verondersteld wordt zonder dat het democratisch gebrek van de WGR is opgelost.

Belangrijk signaal is ook dat het optreden op Rijksniveau (politiek en ambtelijk) te weinig vertrouwen uitstraalt in de lokale partners. Het decentralisatiebeleid gaat er vanuit dat vraagstukken beter opgelost kunnen worden door de gemeenten. Er is echter op voorhand kritiek op gemeenten wanneer zij vraagstukken verschillend aanpakken. Als je decentraliseert geef dan ook vertrouwen aan de gemeenten om problemen zelf op te lossen en accepteer dat er gemeentelijk verschillen zijn.

7.2 Verbeteringen

Wat kan er verbeteren? Wat zijn de gevolgen van de maatschappelijke veranderingen voor het samenspel in het lokaal bestuur. Wat betekent dat voor kennisontwikkeling, uitwisseling van ervaring en nieuwe praktijken en voor de verschillende competentieprofielen.

1. Samenspel en rolbewustzijn hebben beide te maken met goede afspraken over taken en verantwoordelijkheden. Het meest pregnant komt hier de raad naar voren als het over distantie op de inhoud in het algemeen gaat en afstand tot de uitvoering. Net als bij de sturing op hoofdlijnen is dat niet alleen een zaak van de raad, maar ook van de griffie, organisatie en burgemeester (college). Aandacht voor de inrichting van het bestuurlijk proces (door bijvoorbeeld de driehoek) kan daarbij ondersteunend zijn. Hiermee kan tevens een bijdrage geleverd worden aan de verbetering van het functioneren van de raad op het punt van het oog houden voor het gehele besturingsproces (zie 360° feedback).

2. Voor alle ambtsgroepen geldt dat het maken en onderhouden van verbindingen met de samenleving altijd beter kan. Uit de 360° feedback blijkt dat het functioneren van raadsleden communicatief matig wordt beoordeeld (vooral ook door henzelf). Omdat verbinden in netwerksamenleving cruciaal is, zijn meer kennis van het instrumentarium (o.m. sociale media) en het werken aan betere vaardigheden een belangrijke voorwaarde om het functioneren te verbeteren.

3. Sturing op hoofdlijnen is voor verbetering vatbaar. Dat geldt voor raadsleden het sterkst. Dat heeft ook consequenties voor het functioneren van zowel college, griffie als de ambtelijke organisatie. Het is voor de raad een zaak van cultuur, van werkende weg wijzer worden in het geven van richting. Voor de andere ambtsgroepen betekent het aandacht voor de dagelijkse informatiehuishouding richting raad (zeker ook nu door de digitalisering de informatiereikwijdte breder, intensiever en sneller is). Dat geldt nog meer voor het organiseren van uitwisseling en het inbrengen van nieuwe kennis en ervaring op het niveau van systeemkennis en systeemverantwoordelijkheid. Dat wil zeggen dat de sturing van het sociaal domein ingrijpende wijzigingen met zich meebrengt die door alle spelers samen moeten worden verkend.

4. Ook transparantie en verantwoording kunnen verbeterd worden. Dat geldt voor meer actoren maar in het bijzonder voor wethouders, raadsleden en in wat beperktere zin voor secretarissen. Uit de 360° feedback blijkt dat het voor een deel om gezamenlijke trajecten zou kunnen gaan, waarbij overigens ook lokale rekenkamers kunnen worden betrokken.

5. In het algemeen geldt dat een verbetering van het “lokaal constitutioneel” bewustzijn voor alle ambtsgroepen een bijdrage kan leveren. De betekenis van de raad als hoogste orgaan, de raad als assemblee is gediend bij periodieke aandacht van alle betrokkenen. Dat moet niet top – down geregeld worden, maar kan wel baat hebben bij een programma gericht op kennisontwikkeling, uitwisseling van bestuurlijke praktijken en bewustwording. Juist het aanspreken van decentrale creativiteit (bottom up) is hierbij een belangrijke factor. Lokaal kunnen burgemeester en griffier hierbij een belangrijke rol spelen, samen met de gemeensecretaris.

7.3 Veranderingen en wat doen we ermee

Het gemeentelijk beleid in het sociaal domein zal veel intensiever zijn. De complexiteit neemt toe en er komen meer maatschappelijke partners in beeld die een aandeel hebben in de uitvoering van het beleid. Voor een deel zijn dat hoog geprofessionaliseerde instellingen, voor een deel zijn dat juist netwerken op het niveau van wijken en dorpen, van gemeenschappen. Voor een deel sluit dat aan op bestaande structuren en soms op al bestaande netwerken en gebruiken (denk aan de Achterhoek met ‘noaberplicht’ als een belangrijk cultuurkenmerk). Essentieel is dat de zeggenschapsverhoudingen en de financiering onder andere verhoudingen plaatsvindt met een veel zwaardere rol voor gemeenten. Het is goed denkbaar (en deels al zichtbaar in het anticiperen door gemeenten op de decentralisaties) dat regionale samenwerking en schaalvergroting worden ingezet om adequate oplossingen te realiseren. Feit is dat de extra middelen straks via het Gemeentefonds naar gemeenten gaan en dat gemeenten moeten besluiten op welke wijze de nieuwe zorgtaken vorm moeten krijgen.

Zelforganisatie, coöperatief werken, burgers die het heft in handen nemen in het beheer van publieke voorzieningen (cultuur, sport), in lokale energievoorziening, in het beheer van gemeenschappelijk groen en in de zorg legt een andere druk op raad, college en organisatie.

De rol van de volksvertegenwoordiging krijgt soms een andere lading. De wijze waarop gemeentelijke taken worden uitgevoerd vraagt om slim samenwerken. Het hoeft niet tot minder overheid te leiden, maar in elk geval wel tot een geheel andere werkwijze. Meer gebaseerd op contact, op samenwerking met buurten en wijken.
Richting geven en sturen aan de voorkant krijgen een zwaarder accent. In welke mate dat van betekenis is voor de raad is een vraag. Er bestaan in het veld verschillende beelden over. De uitersten:

- Er verandert in essentie niet veel voor de raad. De drie hoofdtaken (kaderstellen, controle en volksvertegenwoordiging) blijven overeind, het gaat over meer geld, er zijn meer belangen lokaal mee gemoeid (gevoelige zaken, dat wel) en de verbinding met de samenleving wordt belangrijker en mogelijk intensiever.
- Raden krijgen een geheel andere rol. Worden veel meer toezichthouder, opdrachtgever op hoofdlijnen en krijgen een belangrijker rol op metaniveau bij het bewaken van de kwaliteit van de lokale democratie. Niet alleen in formele zin (gemeentelijke besluitvorming inclusief allerlei vormen van participatie die daarbij horen) maar ook in de wijze waarop burgers worden ingeschakeld en hoe met allerlei vormen van maatschappelijk initiatief wordt omgegaan.

Die twee uitersten kennen allerlei tussenvormen, minder radicaal. Maar in termen van verandering en hoe daar mee om te gaan, zijn het wel verschillende perspectieven.

Deel 4

Colofon en bijlagen

Colofon en bijlagen

Eigeman-ID heeft het onderzoek uitgevoerd met een klein team
drs Jean Eigeman, onderzoeker en consultant
Alma Ibrahimovic Msc, onderzoeksmedewerker
Judith Veenkamp Msc, onderzoeksmedewerker

Gesprekken met de besturen en de bureaus van
Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB)
Raadslid.Nu, vereniging van raadsleden
Wethoudersvereniging
Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)
Vereniging van Griffiers (VvG)

Interviews in het veld zijn afgenomen bij de gemeenten:
Boxtel
Buren
Den Bosch
Gorinchem
Noord Oostpolder
Oude IJsselstreek
Utrecht
Zevenaar
Zwolle

Overzicht bijlagen
bijlage 1 resultaten per ambtsgroep 360° feedback *inclusief leeswijzer*
bijlage 2 bevindingen bureaus ambtsorganisaties
bijlage 3 overzicht (matrix) gesprekken ambtsorganisaties
bijlage 4 overzicht (matrix) veldgesprekken
bijlage 5 vragenlijst 360° feedback

De raad over .....

	gemiddeld	raad	score	gemiddeld	griffie	score	gemiddeld	secretaris	score	gemiddeld	wethouder	score	gemiddeld	burg.	score
samenspel	2,4	openheid	3 1 3 4 1	1,8	duiding	2 2 1 2 2	2,4	samenspel	3 2 4 2 1	2,6	gezamenlijkheid	2 3 3 3 2	2,4	assemblee	3 3 3 2 1
	2,6	assemblee	2 3 3 3 2	1,8	assemblee	3 2 2 1 1	2,2	sturing	2 2 4 2 1	2,6	evenwicht	2 3 3 3 2	2,2	boegbeeld	2 3 2 2 2
	2,2	begrip	3 2 2 3 1	1,8	samenspel	3 2 1 2 1	2,2	duiding	2 2 4 2 1	2,8	assemblee	3 4 3 2 2	2,4	bindend	3 2 3 2 2
	2,8	distantie	4 3 3 2 2	1,6	adviseur	1 2 1 2 2							1,8	gezamenlijk	2 2 2 2 1
	2,5			1,8			2,3			2,7			2,2		
leiderschap	2,6	balans	2 3 2 4 2	1,4	hoogste orgaan	1 1 1 2 2	2,6	ruimte raad	2 2 4 3 2	2,8	ruimte organ.	3 2 3 4 2	2,2	variatie	3 2 2 2 2
	3	besturing	3 3 2 4 3	1,6	gezaghebbend	2 1 1 2 2	1,8	ruimte college	1 2 2 2 2	2,2	eigen profiel	1 1 3 3 3	2	balans	2 2 2 2 2
				1,8	procesmatig	2 2 1 2 2	2	voorbeeldgedrag	2 1 3 2 2	3,2	ruimte raad	3 4 3 4 2	2,4	procesmatig	3 2 3 2 2
	2,8			1,6			2,1			2,7			2,2		
communicatie	2,4	netwerken	3 2 2 3 2	2	netwerken	3 2 1 2 2	2	taal	2 1 4 2 1	2	taal	2 1 3 2 2	2	div. agenda's	2 1 3 2 2
	2,6	taal	3 3 3 2 2	1,8	infokanalen	2 1 2 2 2	2,2	inhoud netwerk	3 1 3 2 2	2,2	belang netwerk	3 1 3 2 2	2	balans netwerken	3 1 2 2 2
	2,2	belangen	3 1 3 2 2	1,8	verhoudingen	2 2 1 2 2	2,4	ruimte maatwerk	3 1 4 2 2	2,2	netwerken	2 1 3 3 2	2,4	inspraak	2 3 2 3 2
	2,2	gevoelsniv.	2 2 2 2 3	1,8	participatie	2 1 3 1 2							2,6	participatie	2 3 3 2 3
	2,4			1,9			2,2			2,1			2,3		
transparantie	2,4	verantw.	3 2 2 3 2	1,8	verantw.	2 1 2 2 2	2,2	kwaliteit	2 2 3 2 2	2,6	verantwoording	3 2 3 2 3	2,2	kwaliteit	3 2 2 2 2
	2,6	open afw.	3 2 2 4 2	1,8	openheid	2 1 2 2 2	2,4	verantwoording	2 2 4 2 2	3,2	open afweging	3 3 4 3 3	2,2	verantwoording	2 2 3 2 2
	2,6	openbaarh.	3 2 3 3 2	1,6	rekenkamer	2 2 1 2 1	2,2	openheid	2 2 3 2 2	3	reflectie	3 2 4 3 3	2,2	openbaarheid	3 2 2 2 2
	2,5			1,7			2,3			2,9			2,2		
sensitiviteit	2,6	gevoelens	3 3 2 2 3	1,6	gevoelens	2 1 1 2 2	2,2	gevoelens	3 1 3 2 2	2,6	gevoelens	3 3 2 2 3	2	gevoelens	2 2 2 2 2
	2,6	gedrag	3 2 3 2 3	1,6	gevoelens vv	2 1 1 2 2	2	gedrag	2 1 3 2 2	2,2	waarde ander	2 2 2 2 3	2	gevoelens vv	2 2 2 2 2
	2,2	burgers	3 1 2 2 3	1,6	gedrag	2 1 1 2 2	2,4	sensitiviteit	2 2 4 2 2	2,6	gevoelens vv	3 2 3 2 3	2	gedrag	1 2 3 2 2
	2,5			1,6			2,2			2,5			2		
rolbewustzijn	3	afstand uitv.	3 3 3 4 2	2,2	afstand	2 2 2 3 2	2,2	onafhankelijkheid	3 2 2 2 2	2,8	collegiale verant.	3 2 3 3 3	2,4	drieslag	2 3 3 2 2
	3	hoofdlijnen	3 3 3 4 2	1,6	tijdigheid	1 2 2 2 1	2	bedrijfsvoering	2 2 3 2 1	2,4	balans pol.-profiel	2 2 3 3 2	2,2	roldifferent	2 3 2 2 2
	1,8	acceptatie	2 2 1 2 2	1,6	focus	1 2 3 1 1	2,4	open debat	3 2 4 2 1	2	publieke rol	2 2 2 2 2	2	jur. Standaard	2 2 2 2 2
	2,6	omgeving	3 2 3 2 3	2,2	platform	2 3 3 2 1	2,6	netwerken	3 2 4 2 2						
	2,6			1,9			2,3			2,4			2,2		
bekwaam	2,8	kennis halen	3 2 4 2 3	2	gemeensch.	2 2 2 2 2	1,8	wet&regelgev.	2 2 2 2 1	2	wet&regelgev.	2 2 2 2 2	1,8	wet&regelgev.	2 2 2 2 1
	2,6	sociale kaart	3 2 3 3 2	1,6	wet&regelgev.	2 2 1 2 1	1,8	leiderschap	1 2 3 2 1	2	dossierkennis	3 1 2 2 2	1,6	netwerken	2 1 2 2 1
	2,4	maatsch. erv.	3 2 3 2 2	1,4	organisatie	2 1 1 2 1	2,8	lokale gemeensch.	3 2 5 2 2	2,2	openbaar optreden	2 2 3 2 2	2,2	communicatie	2 2 2 2 3
	2,6	spreekvaard.	3 1 4 2 3	1,8	servicegericht	2 3 1 2 1	2	bedrijfsvoering	2 2 3 2 1	3,2	kritiek bestand	3 4 5 2 2	2,2	onafhankelijk	3 2 2 2 2
	2,6			1,7			2,1			2,4			2		

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van alle scores binnen het betreffende vak

waarden van 2,5 t/m 2,9, d.w.z. zwakke voldoende

waarden van 3 en hoger, d.w.z. twijfelachtig tot ruim onvoldoende

De griffier over.....

	gemiddeld	raad	score	gemiddeld	griffie	score	gemiddeld	secretaris	score	gemiddeld	wethouder	score	gemiddeld	burg.	score
samenspel	1,8	openheid	2 1 2 2 3 2 1 1	1,8	duiding	2 1 1 2 3 2 2 1	2,3	samenspel	2 2 2 3 4 2 2 1	2,1	gezamenlijkheid	3 2 1 2 3 2 2 2	1,6	assemblee	2 1 1 2 3 2 1 1
	2,3	assemblee	3 2 2 3 2 2 2 2	1,9	assemblee	2 2 1 3 3 2 1 1	2,9	sturing	4 2 3 4 4 3 2 1	2,8	evenwicht	3 2 3 5 4 2 2 1	1,5	boegbeeld	2 2 2 1 2 1 1 1
	2,4	begrip	2 1 3 4 2 3 2 2	1,4	samenspel	1 1 1 2 2 2 1 1	2,1	duiding	2 2 2 1 4 3 2 1	2,8	assemblee	4 2 2 5 3 3 2 1	1,8	bindend	2 2 3 1 2 2 1 1
	2,9	distantie	3 3 2 3 3 4 3 2	1,4	adviseur	1 1 1 2 2 1 2 1							1,9	gezamenlijk	3 2 3 1 1 2 2 1
	2,3			1,6			2,4			2,5			1,7		
leiderschap	2,8	balans	2 2 3 4 3 4 2 2	1,9	hoogste orgaan	2 1 2 3 2 2 2 1	2,8	ruimte raad	3 1 2 5 4 3 3 1	2,6	ruimte organ.	3 2 2 3 4 2 3 2	2,3	variatie	2 2 4 2 2 2 3 1
	2,3	besturing	2 2 2 4 2 2 2 2	1,8	gezaghebbend	2 1 2 2 2 2 2 1	1,9	ruimte college	2 1 2 1 4 2 2 1	1,8	eigen profiel	1 1 3 1 3 2 2 1	1,8	balans	2 1 3 2 2 2 1 1
				2	procesmatig	2 3 2 3 2 2 1 1	2	voorbeeldgedrag	3 2 2 2 3 2 1 1	3,1	ruimte raad	3 3 3 5 3 2 4 2	1,9	procesmatig	2 2 4 1 2 2 1 1
	2,5			1,9			2,2			2,5			2		
communicatie	2,1	netwerken	1 3 3 2 2 3 2 1	1,6	netwerken	1 2 2 2 2 2 1 1	1,9	taal	2 2 1 1 3 2 3 1	2,3	taal	2 1 3 4 3 2 1 2	1,6	div. agenda's	2 1 2 1 2 2 2 1
	2,4	taal	1 3 3 2 2 3 3 2	1,6	infokanalen	1 2 2 1 2 2 2 1	2	inhoud netwerk	2 2 2 2 3 2 2 1	2,4	belang netwerk	2 2 3 4 3 2 2 1	2,1	balans netwerken	2 1 3 3 3 2 2 1
	2,9	belangen	4 3 4 2 3 3 2 2	1,4	verhoudingen	2 1 1 1 2 2 1 1	1,9	ruimte maatwerk	3 2 2 2 2 2 1 1	2	netwerken	3 1 2 3 2 2 2 1	2,5	inspraak	4 2 4 2 3 2 2 1
	2,4	gevoelsniv.	3 2 5 3 2 2 1 1	1,9	participatie	3 1 2 2 2 2 2 1							2,6	participatie	3 3 5 2 3 2 2 1
	2,4			1,6			1,9			2,2			2,2		
transparantie	2,9	verantw.	3 2 3 5 3 2 3 2	2	verantw.	2 2 2 2 3 2 2 1	1,8	kwaliteit	2 1 2 2 3 2 1 1	2,3	verantwoording	2 1 2 5 3 2 2 1	2,3	kwaliteit	2 2 3 4 3 2 1 1
	2,4	open afw.	3 3 2 3 3 3 1 1	1,4	openheid	1 2 2 1 2 1 1 1	2,4	verantwoording	3 3 2 2 3 3 2 1	3,1	open afweging	4 3 1 5 4 3 3 2	2	verantwoording	2 1 3 3 2 2 2 1
	2	openbaarh.	2 2 2 3 3 2 1 1	1,6	rekenkamer	2 1 1 1 2 1 4 1	2	openheid	2 3 2 2 3 2 1 1	3	reflectie	3 3 3 5 3 2 3 2	2,1	openbaarheid	3 2 3 2 3 2 1 1
	2,4			1,7			2			2,8			2,1		
sensitiviteit	2,8	gevoelens	3 3 3 3 3 3 2 2	1,8	gevoelens	2 3 1 1 2 2 2 1	2	gevoelens	2 3 1 1 3 2 3 1	2,9	gevoelens	3 3 2 5 3 3 2 2	1,9	gevoelens	2 2 4 1 2 2 1 1
	2,1	gedrag	3 1 2 2 2 2 3 2	1,5	gevoelens vv	1 2 1 1 2 2 2 1	1,8	gedrag	2 2 1 1 3 2 2 1	2,8	waarde ander	3 2 2 5 3 3 2 2	2	gevoelens vv	2 2 4 1 2 2 2 1
	2,5	burgers	4 3 3 2 2 2 2 2	1,8	gedrag	2 1 2 2 2 2 2 1	2,1	sensitiviteit	3 1 2 3 3 2 2 1	2,6	gevoelens vv	3 3 2 4 2 2 3 2	1,9	gedrag	2 2 4 1 2 1 2 1
	2,5			1,7			2			2,8			1,9		
rolbewustzijn	3,3	afstand uitv.	3 4 1 3 4 4 4 3	1,8	afstand	1 2 2 2 3 1 2 1	2,8	onafhankelijkheid	4 1 2 4 4 3 3 1	1,9	collegiale verant.	2 1 1 3 4 1 1 2	1,9	drieslag	2 1 2 3 2 2 1
	2,8	hoofdlijnen	3 3 1 3 4 3 3 2	1,4	tijdigheid	2 1 2 1 2 1 1 1	1,8	bedrijfsvoering	3 1 2 1 3 1 2 1	2,4	balans pol.-profiel	2 2 4 2 3 2 2 2	1,9	roldifferent	3 1 2 3 2 1 1
	1,4	acceptatie	2 1 1 2 2 1 1 1	1,8	focus	2 1 2 1 3 2 2 1	2,5	open debat	3 2 3 4 3 2 2 1	2	publieke rol	2 1 2 2 3 2 2 2	2,1	jur. Standaard	2 1 3 4 2 2 1
	2,3	omgeving	3 1 4 2 3 2 2 1	2	platform	2 1 2 4 2 2 2 1	2,1	netwerken	2 2 2 3 3 2 2 1						
	2,4			1,7			2,3			2,1			2		
bekwaam	2,3	kennis halen	2 2 3 3 3 2 2 1	1,8	gemeensch.	2 1 3 2 2 2 1 1	1,8	wet&regelgev.	2 2 2 2 3 1 1 1	2,3	wet&regelgev.	3 1 3 3 3 1 2 2	1,5	wet&regelgev.	2 1 1 3 2 1 1 1
	2,3	sociale kaart	3 2 3 2 2 2 2 2	1,8	wet&regelgev.	1 3 1 2 2 2 2 1	1,8	leiderschap	3 1 2 1 3 2 1 1	1,9	dossierkennis	2 1 4 1 3 2 1 1	1,3	netwerken	1 1 2 1 2 1 1 1
	2,3	maatsch. erv.	2 3 2 1 3 3 2 2	1,4	organisatie	2 1 1 1 2 2 1 1	2	lokale gemeensch.	3 1 1 2 4 3 1 1	1,6	openbaar optreden	1 1 2 1 4 1 1 2	1,8	communicatie	1 1 4 1 2 2 2 1
	2,0	spreekvaard.	2 1 2 2 3 2 3 1	1,3	servicegericht	1 1 1 2 2 1 1 1	1,4	bedrijfsvoering	2 1 1 1 2 2 1 1	2,1	kritiek bestand	4 1 2 2 2 2 2 2	1,6	onafhankelijk	3 1 1 1 3 1 2 1
	2,2			1,5			1,7			2			1,5		

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van alle scores binnen het betreffende vak

waarden van 2,5 t/m 2,9, d.w.z. zwakke voldoende *waarden van 3 en hoger, d.w.z. twijfelachtig tot ruim onvoldoende*

De secretaris over.....

	gemiddeld	raad	score	gemiddeld	griffie	score	gemiddeld	secretaris	score	gemiddeld	wethouder	score	gemiddeld	burg.	score
samenspel	,,,,	openheid	4 4 2 1 2 2 2 1 4	2	duiding	3 3 1 2 1 2 3 2 1	1,4	samenspel	2 2 1 1 1 1 2 1	1,9	gezamenlijkheid	2 3 2 2 1 1 3 2 1	1,5	assemblee	2 2 1 2 1 1 1 2
	2,2	assemblee	3 3 1 1 2 2 3 3 2	1,3	assemblee	1 2 1 1 1 2 2 1 1	2,3	sturing	2 3 3 2 1 2 3 2	1,9	evenwicht	2 2 2 2 1 2 3 1 2	1,2	boegbeeld	1 1 1 1 1 1 2 2 1
	2,8	begrip	4 4 2 3 2 2 2 3 3	1,7	samenspel	2 2 2 2 1 2 2 1 1	1,8	duiding	2 2 2 2 1 2 2 1	2	assemblee	3 2 1 3 1 2 3 2 1	1,7	bindend	1 2 2 1 1 2 2 2 2
	3,4	distantie	5 3 3 4 4 3 4 3 2	2,2	adviseur	3 5 2 1 1 2 3 1 2							1,2	gezamenlijk	1 2 1 2 1 1 1 1 1
	2,1			1,8			1,8			1,9			1,4		
leiderschap	2,7	balans	4 4 3 3 3 2 2 1 2	1,7	hoogste orgaan	4 3 1 1 1 2 1 1 1	2	ruimte raad	3 3 2 2 1 2 2 1	1,9	ruimte organ.	1 2 3 2 1 2 3 2 1	2,1	variatie	3 2 2 2 1 2 3 2 2
	3,3	besturing	4 5 4 4 2 3 3 3 2	2,3	gezaghebbend	5 5 2 2 1 2 2 1 1	1,4	ruimte college	2 2 1 1 1 2 1 1	1,3	eigen profiel	1 2 1 1 1 1 2 2 1	1,6	balans	1 2 2 1 1 2 2 1 2
				2,6	procesmatig	3 5 2 2 1 3 2 2 3	1,5	voorbeeldgedrag	2 2 1 1 1 2 2 1	2,2	ruimte raad	3 3 2 3 1 2 3 2 1	1,7	procesmatig	1 3 1 2 1 2 2 2 1
	3			2,2			1,6			1,8			1,8		
communicatie	1,7	netwerken	1 3 2 1 1 1 2 2 2	2,1	netwerken	2 3 3 3 1 2 2 1 2	1,5	taal	2 2 1 1 1 2 2 1	1,6	taal	2 2 1 2 1 1 2 1 2	1,8	div. agenda's	1 2 2 3 1 2 2 1 2
	2,1	taal	2 2 2 2 1 1 4 3 2	2,1	infokanalen	2 5 2 3 1 2 2 1 1	1,8	inhoud netwerk	2 2 2 2 1 2 2 1	1,9	belang netwerk	2 2 2 2 1 2 3 1 2	2	balans netwerken	2 2 3 3 1 2 2 1 2
	2,6	belangen	3 3 2 2 2 3 4 2 2	1,8	verhoudingen	3 3 1 2 1 2 1 1 2	1,8	ruimte maatwerk	1 3 1 2 1 2 2 2	1,6	netwerken	1 2 1 2 1 1 3 2 1	1,8	inspraak	2 2 2 2 1 2 1 2 2
	2,2	gevoelsniv.	2 3 2 2 1 2 4 2 2	2,6	participatie	4 5 1 2 1 2 2 2 4							1,6	participatie	1 1 2 1 1 2 2 3 1
	2,1			2,1			1,7			1,7			1,8		
transparantie	2,2	verantw.	2 2 3 3 2 2 2 3 1	2	verantw.	4 2 2 3 1 2 2 1 1	1,9	kwaliteit	2 3 2 2 1 2 2 1	2	verantwoording	2 2 2 2 1 2 3 2 2	1,9	kwaliteit	3 2 2 2 1 1 2 1 3
	2,7	open afw.	4 3 2 3 2 2 3 1 4	1,4	openheid	2 1 1 2 1 2 2 1 1	2,3	verantwoording	3 2 2 3 1 2 3 2	2,3	open afweging	2 3 2 3 1 2 3 2 3	1,8	verantwoording	1 3 1 2 1 2 2 2 2
	1,9	openbaarh.	2 2 2 3 2 2 2 1 1	2	rekenkamer	4 3 1 2 1 2 2 1 2	1,8	openheid	1 2 2 2 1 2 2 2	2,3	reflectie	3 2 2 3 2 2 3 3 1	1,7	openbaarheid	2 2 2 2 1 1 1 2 2
	2,3			1,8			2			2,2			1,8		
sensitiviteit	3,3	gevoelens	5 4 3 4 2 3 2 3 4	2	gevoelens	2 4 2 2 1 2 2 1 2	1,9	gevoelens	1 3 2 2 1 2 2 2	1,9	gevoelens	2 2 2 3 1 2 2 1	1,6	gevoelens	1 2 2 2 1 2 1 2 1
	3,2	gedrag	4 3 4 3 2 3 3 4 3	1,9	gevoelens vv	2 4 1 2 1 2 2 1 2	1,5	gedrag	1 2 1 2 1 2 2 1	2,3	waarde ander	2 3 2 3 1 2 3 2	1,7	gevoelens vv	1 2 2 2 1 2 1 2 2
	2	burgers	3 3 2 3 2 1 1 2 1	2,2	gedrag	4 4 2 2 1 2 2 2 1	1,8	sensitiviteit	1 3 2 2 1 2 1 2	2,1	gevoelens vv	1 3 3 3 1 2 2 2	1,8	gedrag	1 2 3 2 1 2 2 2 1
	2,9			2			1,7			2,1			1,7		
rolbewustzijn	3,1	afstand uitv.	3 4 3 2 4 3 3 3 3	1,7	afstand	1 3 2 2 1 2 2 1 1	1,5	onafhankelijkheid	2 3 1 2 1 1 1 1	2,1	collegiale verant.	3 2 2 3 1 1 2 3 2	1,8	drieslag	2 3 1 2 1 1 2 2 2
	3,2	hoofdlijnen	4 3 3 3 4 2 3 3 4	1,4	tijdigheid	2 3 1 1 1 2 1 1 1	1,5	bedrijfsvoering	2 2 1 1 1 2 2 1	1,9	balans pol.-profiel	2 2 2 3 1 1 2 2 2	1,9	roldifferent	1 3 2 2 1 2 2 2 2
	2,2	acceptatie	2 4 3 2 3 2 2 1 1	1,9	focus	4 3 2 2 1 2 1 1 1	1,8	open debat	1 2 3 2 1 2 2 1	1,8	publieke rol	3 3 1 2 1 1 2 2 1	2	jur. Standaard	2 3 2 1 1 2 2 2 3
	1,8	omgeving	1 3 2 2 1 1 2 3 1	2,4	platform	2 3 2 3 1 2 3 3 3	1,6	netwerken	1 2 2 2 1 1 2 2	0					
	2,6			1,9			1,6			1,9			1,9		
bekwaam	2,3	kennis halen	2 4 3 3 1 3 2 1 2	2,6	gemeensch.	2 5 3 2 1 1 3 2 4	1,8	wet&regelgev.	2 3 2 2 1 2 1 1	2	wet&regelgev.	2 4 2 2 1 2 2 2 1	1,6	wet&regelgev.	1 2 1 2 1 2 2 1 2
	2,1	sociale kaart	2 4 3 2 2 1 2 1 2	1,8	wet&regelgev.	3 3 2 1 1 2 2 1 1	1,5	leiderschap	2 2 1 1 1 2 2 1	1,1	dossierkennis	1 2 1 1 1 1 1 1 1	1,1	netwerken	1 1 1 2 1 1 1 1 1
	1,8	maatsch. erv.	1 3 1 2 2 2 1 2 2	1,9	organisatie	2 4 2 2 1 2 2 1 1	2	lokale gemeensch.	3 3 1 2 1 1 3 2	1,6	openbaar optreden	1 2 1 2 1 1 2 2 2	1,6	communicatie	1 1 2 2 1 1 1 3 2
	2,2	spreekvaard.	3 3 2 2 2 2 2 2 2	1,3	servicegericht	1 2 1 2 1 1 2 1 1	1,4	bedrijfsvoering	1 2 2 1 1 2 1 1	1,9	kritiek bestand	2 2 2 3 1 1 2 2 2	1,7	onafhankelijk	1 2 2 1 1 2 2 2 2
	2,1			1,9			1,7			1,6			1,5		

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van alle scores binnen het betreffende vak

waarden van 2,5 t/m 2,9, d.w.z. zwakke voldoende

waarden van 3 en hoger, d.w.z. twijfelachtig tot ruim onvoldoende

De wethouder over .....

	gemiddeld	raad	score	gemiddeld	griffie	score	gemiddeld	secretaris	score	gemiddeld	wethouder	score	gemiddeld	burg.	score
samenspel	2,1	openheid	4 2 2 3 1 1 2	2,7	duiding	2 3 4 4 3 2 1	1,3	samenspel	3 1 1 1 1 1 1	2	gezamenlijkheid	3 2 2 2 2 1 2	1,6	assemblee	2 1 2 2 1 2 1
	2,1	assemblee	3 1 2 2 2 3 2	2,3	assemblee	3 2 3 3 2 2 1	1,7	sturing	2 1 1 2 2 2 2	1,7	evenwicht	2 2 2 2 2 1 1	1,6	boegbeeld	3 1 1 1 2 2 1
	2,4	begrip	3 2 2 2 2 3 3	1,9	samenspel	2 2 3 2 2 1 1	1,3	duiding	2 1 1 1 1 2 1	1,6	assemblee	2 1 2 1 2 2 1	1,7	bindend	3 2 1 1 2 2 1
	3,6	distantie	3 3 4 4 3 4 4	2	adviseur	2 2 4 2 2 1 1							1,3	gezamenlijk	2 1 1 1 2 1 1
	2,6			2,2			1,4			1,8			1,5		
leiderschap	2,9	balans	3 2 2 4 2 4 3	2,1	hoogste orgaan	3 2 3 2 2 2 1	1,4	ruimte raad	2 1 2 1 2 1 1	1,6	ruimte organ.	2 1 2 2 2 1 1	1,6	variatie	2 2 2 1 2 1 1
	3,3	besturing	3 3 3 4 5 2 3	2,3	gezaghebbend	2 2 3 3 3 2 1	1,3	ruimte college	2 1 1 1 1 1 2	2	eigen profiel	2 1 2 2 2 3 2	2	balans	3 2 3 2 1 2 1
				2,3	procesmatig	2 3 4 2 3 1 1	1,4	voorbeeldgedrag	2 1 2 1 1 2 1	1,9	ruimte raad	2 1 2 2 3 2 1	1,9	procesmatig	3 2 2 1 2 2 1
	3,1			2,2			1,4			1,8			1,8		
communicatie	2,1	netwerken	2 2 3 2 2 2 2	2,1	netwerken	2 2 2 3 3 1 2	1,7	taal	3 1 2 1 1 3 1	1,9	taal	2 1 2 2 2 3 1	1,7	div. agenda's	2 2 2 1 2 2 1
	2,3	taal	2 2 2 2 3 2 3	2	infokanalen	2 2 2 2 3 2 1	1,7	inhoud netwerk	2 1 2 2 1 2 2	1,7	belang netwerk	2 1 2 1 2 3 1	1,9	balans netwerken	2 2 2 2 2 2 1
	3	belangen	3 2 3 2 4 3 4	1,9	verhoudingen	2 2 2 2 2 1 2	1,7	ruimte maatwerk	2 2 2 2 2 1 1	1,9	netwerken	2 2 2 1 2 3 1	1,9	inspraak	2 2 2 2 1 3 1
	2,1	gevoelsniv.	2 2 2 2 4 2 1	2,1	participatie	2 3 3 1 2 1 3							1,6	participatie	2 1 2 2 1 2 1
	2,4			2			1,7			1,8			1,8		
transparantie	2,1	verantw.	2 2 3 2 2 3 1	1,7	verantw.	2 2 2 1 2 2 1	1,4	kwaliteit	2 1 2 1 1 2 1	1,7	verantwoording	3 1 2 1 2 2 1	1,7	kwaliteit	2 1 2 2 1 3 1
	2,6	open afw.	2 2 3 3 4 2 2	1,9	openheid	3 1 3 1 2 1 2	1,7	verantwoording	3 1 2 1 2 1 2	2	open afweging	2 2 3 2 2 2 1	1,4	verantwoording	2 1 2 1 1 2 1
	1,9	openbaarh.	2 2 2 2 2 1 2	2	rekenkamer	2 1 3 1 4 2 1	1,9	openheid	2 2 2 2 1 2 2	1,9	reflectie	2 2 3 2 2 1 1	1,4	openbaarheid	2 1 2 1 1 2 1
	2,2			1,9			1,7			1,9			1,5		
sensitiviteit	2,7	gevoelens	3 2 3 3 2 3 3	2,1	gevoelens	2 2 3 2 3 1 2	1,4	gevoelens	2 1 2 1 1 1 2	2,3	gevoelens	3 2 2 2 4 1 2	1,9	gevoelens	3 2 2 2 2 1 1
	2,7	gedrag	2 3 2 3 3 3 3	2	gevoelens vv	2 2 3 2 2 1 2	1,3	gedrag	2 1 2 1 1 1 1	2,1	waarde ander	2 2 2 2 3 2 2	1,7	gevoelens vv	3 1 2 2 2 1 1
	1,9	burgers	2 1 2 2 2 2 2	2,6	gedrag	3 2 3 2 4 2 2	2,3	sensitiviteit	3 1 2 3 2 2 3	1,7	gevoelens vv	2 2 2 2 2 1 1	1,9	gedrag	2 2 2 2 2 2 1
	2,4			2,2			1,7			2			1,8		
rolbewustzijn	4,1	afstand uitv.	4 3 4 4 4 5 5	2,1	afstand	2 3 4 1 2 2 1	1,9	onafhankelijkheid	2 2 2 3 1 2 1	1,6	collegiale verant.	2 2 2 2 1 1 1	1,9	drieslag	2 2 2 2 2 2 1
	4	hoofdlijnen	4 3 4 4 4 4 5	2	tijdigheid	2 3 3 2 2 1 1	2	bedrijfsvoering	2 1 2 3 2 2 2	1,7	balans pol.-profiel	2 2 2 2 2 1 1	1,7	roldifferent	2 1 2 2 2 2 1
	2,4	acceptatie	3 2 4 2 3 2 1	2,3	focus	2 2 2 2 3 3 2	1,9	open debat	2 2 2 1 2 2 2	1,4	publieke rol	2 1 2 2 1 1 1	1,9	jur. Standaard	2 2 2 1 2 3 1
	2,3	omgeving	2 2 2 3 2 3 2	2,4	platform	3 3 2 2 2 2 3	2,1	netwerken	2 2 2 4 2 1 2						
	3,2			2,2			2			1,6			1,8		
bekwaam	2,4	kennis halen	2 2 3 3 3 2 2	2,6	gemeensch.	3 2 3 3 4 2 1	1,7	wet&regelgev.	2 1 2 2 2 2 1	2,1	wet&regelgev.	2 2 3 2 2 2 2	1,9	wet&regelgev.	2 2 2 2 2 2 1
	2,3	sociale kaart	3 2 3 2 3 1 2	2	wet&regelgev.	2 2 3 2 2 2 1	1,4	leiderschap	2 1 2 2 1 1 1	1,6	dossierkennis	2 1 2 2 1 2 1	1,3	netwerken	2 1 2 1 1 1 1
	2,4	maatsch. erv.	2 2 3 3 3 1 3	1,7	organisatie	2 2 3 2 1 1 1	2,1	lokale gemeensch.	3 2 2 2 2 2 2	1,7	openbaar optreden	2 2 2 2 1 2 1	1,7	communicatie	2 2 2 1 3 1 1
	2,4	spreekvaard.	2 2 3 4 2 2 2	2	servicegericht	2 3 3 2 2 1 1	1,4	bedrijfsvoering	2 1 2 2 1 1 1	1,6	kritiek bestand	2 2 2 2 1 1 1	1,3	onafhankelijk	2 1 2 1 1 1 1
	2,4			2,1			1,7			1,8			1,5		

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van alle scores binnen het betreffende vak

waarden van 2,5 t/m 2,9, d.w.z. zwakke voldoende *waarden van 3 en hoger, d.w.z. twijfelachtig tot ruim onvoldoende*

De burgemeester over .....

	gemiddeld	raad	score	gemiddeld	griffie	score	gemiddeld	secretaris	score	gemiddeld	wethouder	score	gemiddeld	burg.	score
samenspel	1,8	openheid	2 3 1 1 2 2	1,5	duiding	2 3 1 1 1 1	1,8	samenspel	1 4 2 1 2 1	2,2	gezamenlijkheid	1 4 2 2 2 2	1,7	assemblee	1 3 1 1 2 2
	2,3	assemblee	1 3 2 2 3 3	1,8	assemblee	2 3 2 1 2 1	2,2	sturing	2 3 2 2 2 2	2	evenwicht	2 3 1 2 2 2	1,8	boegbeeld	2 4 1 1 2 1
	2,3	begrip	2 3 3 2 2 2	1,7	samenspel	1 4 1 1 2 1	1,8	duiding	1 4 1 1 2 2	2,7	assemblee	3 2 2 4 3 2	1,8	bindend	2 4 1 1 2 1
	3,2	distantie	3 2 3 4 4 3	2,3	adviseur	3 3 1 2 2 3							1,5	gezamenlijk	1 3 1 1 2 1
	2,4			1,8			1,9			2,3			1,7		
leiderschap	2,5	balans	2 2 2 3 3 3	2	hoogste orgaan	2 4 1 2 2 1	2,3	ruimte raad	2 3 2 3 3 1	2,3	ruimte organ.	3 2 2 2 2 3	1,7	variatie	1 2 1 2 2 2
	2,7	besturing	2 2 3 3 4 2	2,7	gezaghebbend	4 4 1 3 2 2	2	ruimte college	2 4 1 2 2 1	2,2	eigen profiel	2 4 2 1 2 2	1,7	balans	1 3 1 2 2 1
				2,5	procesmatig	3 4 1 3 3 1	1,5	voorbeeldgedrag	1 3 1 2 1 1	2,5	ruimte raad	2 2 2 5 2 2	1,7	procesmatig	2 2 1 2 2 1
	2,6			2,4			1,9			2,3			1,7		
communicatie	2,5	netwerken	3 2 2 3 3 2	1,5	netwerken	1 3 1 2 1 1	1,7	taal	1 4 1 1 2 1	1,8	taal	1 3 1 2 2 2	1,8	div. agenda's	1 4 1 2 2 1
	3	taal	2 4 2 4 3 3	1,8	infokanalen	2 3 1 3 1 1	1,8	inhoud netwerk	1 3 1 2 3 1	2	belang netwerk	1 4 1 2 2 2	1,8	balans netwerken	2 4 1 1 2 1
	3	belangen	4 3 2 3 3 3	1,7	verhoudingen	1 3 1 2 2 1	2,3	ruimte maatwerk	2 4 2 2 2 2	1,8	netwerken	1 3 1 2 2 2	2,2	inspraak	2 3 2 2 3 1
	2,3	gevoelsniv.	2 2 2 3 2 3	2	participatie	3 4 1 2 1 1							2,3	participatie	2 4 2 3 2 1
	2,7			1,8			1,9			1,9			2		
transparantie	2,8	verantw.	3 2 3 3 3 3	2,2	verantw.	3 3 1 2 2 2	2,2	kwaliteit	2 4 1 3 2 1	2	verantwoording	1 3 1 3 2 2	2	kwaliteit	2 3 1 3 2 1
	2,5	open afw.	2 2 2 3 3 3	2	openheid	2 3 1 2 2 2	2,2	verantwoording	2 3 1 3 2 2	2	open afweging	2 4 1 2 1 2	2	verantwoording	2 4 1 2 1 2
	2,2	openbaarh.	2 2 2 3 2 2	2,2	rekenkamer	1 4 2 2 2 2	2	openheid	2 3 1 3 2 1	2,3	reflectie	2 4 2 1 2 3	1,7	openbaarheid	1 4 1 2 1 1
	2,5			2,1			2,1			2,1			1,9		
sensitiviteit	2,7	gevoelens	3 2 3 2 3 3	1,7	gevoelens	1 3 1 1 2 2	2,3	gevoelens	3 3 1 2 3 2	2,2	gevoelens	2 3 2 2 2 2	1,7	gevoelens	2 3 1 1 1 2
	2,7	gedrag	2 2 3 3 3 3	1,8	gevoelens vv	1 3 1 2 2 2	2,2	gedrag	2 3 1 3 2 2	2,5	waarde ander	2 3 2 4 2 2	2	gevoelens vv	3 4 1 1 1 2
	2,3	burgers	2 2 2 3 2 3	1,8	gedrag	2 3 2 1 2 1	2,3	sensitiviteit	2 2 2 4 2 2	2,5	gevoelens vv	2 3 1 4 2 3	2,3	gedrag	2 4 1 3 2 2
	2,6			1,8			2,3			2,4			2		
rolbewustzijn	3,3	afstand uitv.	2 2 4 5 3 4	1,5	afstand	1 3 2 1 1 1	1,7	onafhankelijkheid	1 3 2 1 1 2	1,8	collegiale verant.	1 4 1 2 1 2	2	drieslag	2 3 1 3 1 2
	3	hoofdlijnen	3 2 3 4 3 3	2	tijdigheid	2 4 1 3 1 1	2,2	bedrijfsvoering	2 4 2 2 1 2	2,3	balans pol.-profiel	2 4 2 2 2 2	1,5	roldifferent	1 3 1 2 1 1
	1,8	acceptatie	2 2 1 2 2 2	2,2	focus	3 3 2 2 2 1	2,7	open debat	3 4 2 3 2 2	2,3	publieke rol	2 4 2 2 2 2	1,8	jur. Standaard	2 3 2 1 2 1
	2,2	omgeving	1 2 2 4 2 2	2,2	platform	3 2 2 2 2 2	2,5	netwerken	3 3 1 3 3 2						
	2,6			2			2,3			2,2			1,8		
bekwaam	2,2	kennis halen	3 2 1 2 3 2	1,7	gemeensch.	1 2 1 3 2 1	1,7	wet&regelgev.	1 4 2 1 1 1	2,2	wet&regelgev.	1 4 2 2 2 2	1,8	wet&regelgev.	1 3 2 2 2 1
	2,3	sociale kaart	2 3 2 2 2 3	2	wet&regelgev.	1 3 2 3 2 1	1,8	leiderschap	2 3 1 2 2 1	1,5	dossierkennis	1 4 1 1 1 1	1,7	netwerken	2 4 1 1 1 1
	1,8	maatsch. erv.	2 2 2 1 2 2	1,5	organisatie	1 2 1 3 1 1	1,8	lokale gemeensch.	1 2 1 3 2 2	2	openbaar optreden	2 4 2 1 1 2	1,7	communicatie	2 4 1 1 1 1
	2,7	spreekvaard.	4 2 2 3 2 3	1,7	servicegericht	2 4 1 1 1 1	1,7	bedrijfsvoering	1 4 1 2 1 1	2,3	kritiek bestand	2 4 2 2 2 2	1,5	onafhankelijk	1 4 1 1 1 1
	2,3			1,7			1,8			2			1,7		

2,4 *elk getal geeft de gemiddelde score aan voor het betreffende onderdeel; 1= goed 2= voldoende 3=twijfel(achtig) 4=onvoldoende 5=slecht*

= afgerond gemiddelde van alle scores binnen het betreffende vak

waarden van 2,5 t/m 2,9, d.w.z. zwakke voldoende *waarden van 3 en hoger, d.w.z. twijfelachtig tot ruim onvoldoende*

Leeswijzer overzicht 360° feedback a.d.h.v. een voorbeeld

Overzicht 1

De raad over .....

	gemiddeld	raad	score	gemiddeld	griffie	score	gemiddeld	secretaris	score	gemiddeld	wethouder	score	gemiddeld	burg.	score
sam.spel	2,4	openheid	3 1 3 4 1	1,8	duiding	2 2 1 2 2	2,4	samenspel	3 2 4 2 1	2,6	gezamenlijkheid	2 3 3 3 2	2,4	assemblee	3 3 3 2 1
	2,6	assemblee	2 3 3 3 2	1,8	assemblee	3 2 2 1 1	2,2	sturing	2 2 4 2 1	2,6	evenwicht	2 3 3 3 2	2,2	boegbeeld	2 3 2 2 2
	2,2	begrip	3 2 2 3 1	1,8	samenspel	3 2 1 2 1	2,2	duiding	2 2 4 2 1	2,8	assemblee	3 4 3 2 2	2,4	bindend	3 2 3 2 2
	2,8	distantie	4 3 3 2 2	1,6	adviseur	1 2 1 2 2							1,8	gezamenlijk	2 2 2 2 1
	2,5			1,8			2,3			2,7			2,2		
leiders.	2,6	balans	3 3 2 4 2	1,4	hoogste orgaan	1 1 1 2 2	2,6	ruimte raad	2 2 4 3 2	2,8	ruimte organ.	3 2 3 4 2	2,2	variatie	3 2 2 2 2
	3	besturing	3 3 2 4 3	1,6	gezaghebbend	2 1 1 2 2	1,8	ruimte college	1 2 2 2 2	2,2	eigen profiel	1 1 3 3 3	2	balans	2 2 2 2 2
				1,8	procesmatig	2 2 1 2 2	2	voorbeeldgedrag	2 1 3 2 2	3,2	ruimte raad	3 4 3 4 2	2,4	procesmatig	3 2 3 2 2
	2,8			1,6			2,1			2,7			2,2		
comm.	2,4	netwerken	3 2 2 3 2	2	netwerken	3 2 1 2 2	2	taal	2 1 4 2 1	2	taal	2 1 3 2 2	2	div. agenda's	2 1 3 2 2
	2,6	taal	3 3 3 2 2	1,8	infokanalen	2 1 2 2 2	2,2	inhoud netwerk	3 1 3 2 2	2,2	belang netwerk	3 1 3 2 2	2	balans netwerken	3 1 2 2 2
	2,2	belangen	3 1 3 2 2	1,8	verhoudingen	2 2 1 2 2	2,4	ruimte maatwerk	3 1 4 2 2	2,2	netwerken	2 1 3 3 2	2,4	inspraak	2 3 2 3 2
	2,2	gevoelsniv.	2 2 2 2 3	1,8	participatie	2 1 3 1 2							2,6	participatie	2 3 3 2 3
	2,4			1,9			2,2			2,1			2,3		
transp.	2,4	verantw.	3 2 2 3 2	1,8	verantw.	2 1 2 2 2	2,2	kwaliteit	2 2 3 2 2	2,6	verantwoording	3 2 3 2 3	2,2	kwaliteit	3 2 2 2 2
	2,6	open afw.	3 2 2 4 2	1,8	openheid	2 1 2 2 2	2,4	verantwoording	2 2 4 2 2	3,2	open afweging	3 3 4 3 3	2,2	verantwoording	2 2 3 2 2
	2,6	openbaarh.	3 2 3 3 2	1,6	rekenkamer	2 2 1 2 1	2,2	openheid	2 2 3 2 2	3	reflectie	3 2 4 3 3	2,2	openbaarheid	3 2 2 2 2
	2,5			1,7			2,3			2,9			2,2		
sensit.	2,6	gevoelens	3 3 2 2 3	1,6	gevoelens	2 1 1 2 2	2,2	gevoelens	3 1 3 2 2	2,6	gevoelens	3 3 2 2 3	2	gevoelens	2 2 2 2 2
	2,6	gedrag	3 2 3 2 3	1,6	gevoelens vv	2 1 3 2 2	2	gedrag	2 1 3 2 2	2,2	waarde ander	2 2 2 2 3	2	gevoelens vv	2 2 2 2 2
	2,2	burgers	3 1 2 2 3	1,6	gedrag	2 1 1 2 3	2,4	sensitiviteit	2 2 4 2 2	2,6	gevoelens vv	3 2 3 2 3	2	gedrag	1 2 3 2 2
	2,5			1,6			2,2			2,5			2		
rolbew.	3	afstand uitv.	3 3 3 4 2	2,2	afstand	2 2 2 3 2	2	onafhankelijkheid	3 2 2 2 2	2,8	collegiale verant.	3 2 3 3 3	2,4	drieslag	2 3 3 2 2
	3	hoofdlijnen	3 3 3 4 2	1,6	tijdigheid	1 2 2 2 1	2	bedrijfsvoering	2 2 3 2 1	2,4	balans pol.-profiel	2 2 3 3 2	2,2	roldifferent	2 3 2 2 2
	1,8	acceptatie	2 2 1 2 2	1,6	focus	1 2 3 1 1	2,4	open debat	3 2 4 2 1	2	publieke rol	2 2 2 2 2	2	jur. Standaard	2 2 2 2 2
	2,6	omgeving	3 2 3 2 3	2,2	platform	2 3 3 2 1	2,6	netwerken	3 2 4 2 2						
	2,6			1,9			2,3			2,4			2,2		
bekwaam	2,8	kennis halen	3 2 4 2 3	2	gemeensch.	2 2 2 2 2	1,8	wet&regelgev.	2 2 2 2 1	2	wet&regelgev.	2 2 2 2 2	1,8	wet&regelgev.	2 2 2 2 1
	2,6	sociale kaart	3 2 3 3 2	1,6	wet&regelgev.	2 2 1 2 1	1,8	leiderschap	1 2 3 2 1	2	dossierkennis	3 1 2 2 2	1,6	netwerken	2 1 2 2 1
	2,4	maatsch. erv.	3 2 3 2 2	1,4	organisatie	2 1 1 2 1	2,8	lokale gemeensch.	3 2 5 2 2	2,2	openbaar optreden	2 2 3 2 2	2,2	communicatie	2 2 2 2 3
	2,6	spreekvaard.	3 1 4 2 3	1,8	servicegericht	2 3 1 2 1	2	bedrijfsvoering	2 2 3 2 1	3,2	kritiek bestand	3 4 5 2 2	2,2	onafhankelijk	3 2 2 2 2
	2,6			1,7			2,1			2,4			2		

Overzicht 1 (ook te vinden op pg 42) toont de scores van de **raad**. De vetgedrukte getallen geven de gemiddelde score weer op het betreffende item.
Elke gemiddelde score uit overzicht 1 is ook te zien in overzicht 2 (totaaloverzicht van pg 17/18), waarin de gemiddelde scores van alle geënquêteerden zijn opgenomen. De kleuren tonen de corresponderende kolommen.

Overzicht 2

Combinatie : hoe wordt gedacht over ..... door .....

	gemiddeld	over: raad	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: griffie	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: secretaris	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: wethouder	door: raad	griff	secr	weth	burg.	gemiddeld	over: burg.	door: raad	griff	secr	weth	burg.
sam.spel	2,1	openheid	2,4	1,8	2,4	2,1	1,8	2	duiding	1,8	1,8	2	2,7	1,5	1,8	samenspel	2,4	2,3	1,4	1,3	1,8	2,2	gezamenlijkheid	2,6	2,1	1,9	2	2,2	1,8	assemblee	2,4	1,6	1,5	1,6	1,7
	2,3	assemblee	2,6	2,3	2,2	2,1	2,3	1,8	assemblee	1,8	1,9	1,3	2,3	1,8	2,2	sturing	2,2	2,9	2,3	1,7	2,2	2,2	evenwicht	2,6	2,8	1,9	1,7	2	1,7	boegbeeld	2,2	1,5	1,2	1,6	1,8
	2,4	begrip	2,2	2,4	2,8	2,4	2,3	1,7	samenspel	1,8	1,4	1,7	1,9	1,7	1,8	duiding	2,2	2,1	1,8	1,3	1,8	2,4	assemblee	2,8	2,8	2	1,6	2,7	1,9	bindend	2,4	1,8	1,7	1,7	1,8
	3,2	distantie	2,8	2,9	3,4	3,6	3,2	1,9	adviseur	1,6	1,4	2,2	2	2,3															1,5	gezamenlijk	1,8	1,9	1,2	1,3	1,5
	2,5							1,8							2							2,2							1,7						
leiders.	2,7	balans	2,6	2,8	2,7	2,9	2,5	1,8	hoogste orgaan	1,4	1,9	1,7	2,1	2	2,2	ruimte raad	2,6	2,8	2	1,4	2,3	2,2	ruimte organ.	2,8	2,6	1,9	1,6	2,3	2	variatie	2,2	2,3	2,1	1,6	1,7
	2,9	besturing	3	2,3	3,3	3,3	2,7	2,1	gezaghebbend	1,6	1,8	2,3	2,3	2,7	1,7	ruimte college	1,8	1,9	1,4	1,3	2	1,9	eigen profiel	2,2	1,8	1,3	2	2,2	1,8	balans	2	1,8	1,6	2	1,7
								2,2	procesmatig	1,8	2	2,6	2,3	2,5	1,7	voorbeeldgedrag	2	2	1,5	1,4	1,5	2,6	ruimte raad	3,2	3,1	2,2	1,9	2,5	1,9	procesmatig	2,4	1,9	1,7	1,9	1,7
	2,8							2,1							1,9							2,2							1,9						
comm.	2,2	netwerken	2,4	2,1	1,7	2,1	2,5	1,9	netwerken	2	1,6	2,1	2,1	1,5	1,8	taal	2	1,9	1,5	1,7	1,7	1,9	taal	2	2,3	1,6	1,9	1,8	1,8	div. agenda's	2	1,6	1,8	1,7	1,8
	2,5	taal	2,6	2,4	2,1	2,3	3	1,9	infokanalen	1,8	1,6	2,1	2	1,8	1,9	inhoud netwerk	2,2	2	1,8	1,7	1,8	2	belang netwerk	2,2	2,4	1,9	1,7	2	2	balans netwerken	2	2,1	2	1,9	1,8
	2,7	belangen	2,2	2,9	2,6	3	3	1,7	verhoudingen	1,8	1,4	1,8	1,9	1,7	2	ruimte maatwerk	2,4	1,9	1,8	1,7	2,3	1,9	netwerken	2,2	2	1,6	1,9	1,8	2,1	inspraak	2,4	2,5	1,8	1,9	2,2
	2,3	gevoelsniv.	2,2	2,4	2,2	2,1	2,3	2,1	participatie	1,8	1,9	2,6	2,1	2															2,1	participatie	2,6	2,6	1,6	1,6	2,3
	2,4							1,9							1,9							1,9							2						
transp.	2,5	verantw.	2,4	2,9	2,2	2,1	2,8	1,9	verantw.	1,8	2	2	1,7	2,2	1,9	kwaliteit	2,2	1,8	1,9	1,4	2,2	2,1	verantwoording	2,6	2,3	2	1,7	2	2	kwaliteit	2,2	2,3	1,9	1,7	2
	2,5	open afw.	2,6	2,4	2,7	2,6	2,5	1,7	openheid	1,8	1,4	1,4	1,9	2	2,2	verantwoording	2,4	2,4	2,3	1,7	2,2	2,5	open afweging	3,2	3,1	2,3	2	2	1,9	verantwoording	2,2	2	1,8	1,4	2
	2,1	openbaarh.	2,6	2	1,9	1,9	2,2	1,9	rekenkamer	1,6	1,6	2	2	2,2	2	openheid	2,2	2	1,8	1,9	2	2,5	reflectie	3	3	2,3	1,9	2,3	1,8	openbaarheid	2,2	2,1	1,7	1,4	1,7
	2,4							1,8							2							2,4							1,9						
sensit.	2,8	gevoelens	2,6	2,8	3,3	2,7	2,7	1,8	gevoelens	1,6	1,8	2	2,1	1,7	2	gevoelens	2,2	2	1,9	1,4	2,3	2,4	gevoelens	2,6	2,9	1,9	2,3	2,2	1,8	gevoelens	2	1,9	1,6	1,9	1,7
	2,7	gedrag	2,6	2,1	3,2	2,7	2,7	1,8	gevoelens vv	1,6	1,5	1,9	2	1,8	1,7	gedrag	2	1,8	1,5	1,3	2,2	2,4	waarde ander	2,2	2,8	2,3	2,1	2,5	1,9	gevoelens vv	2	2	1,7	1,7	2
	2,2	burgers	2,2	2,5	2	1,9	2,3	2	gedrag	1,6	1,8	2,2	2,6	1,8	2,2	sensitiviteit	2,4	2,1	1,8	2,3	2,3	2,3	gevoelens vv	2,6	2,6	2,1	1,7	2,5	2	gedrag	2	1,9	1,8	1,9	2,3
	2,6							1,9							2							2,3							1,9						
rolbew.	3,4	afstand uitv.	3	3,3	3,1	4,1	3,3	1,9	afstand	2,2	1,8	1,7	2,1	1,5	2	onafhankelijkheid	2,2	2,8	1,5	1,9	1,7	2	collegiale verant.	2,8	1,9	2,1	1,6	1,8	2	drieslag	2,4	1,9	1,8	1,9	2
	3,2	hoofdlijnen	3	2,8	3,2	4	3	1,7	tijdigheid	1,6	1,4	1,4	2	2	1,9	bedrijfsvoering	2	1,8	1,5	2	2,2	2,1	balans pol.-profiel	2,4	2,4	1,9	1,7	2,3	1,8	roldifferent	2,2	1,9	1,9	1,7	1,5
	1,9	acceptatie	1,8	1,4	2,2	2,4	1,8	1,9	focus	1,6	1,8	1,9	2,3	2,2	2,2	open debat	2,4	2,5	1,8	1,9	2,7	1,9	publieke rol	2	2	1,8	1,4	2,3	2	jur. Standaard	2	2,1	2	1,9	1,8
	2,2	omgeving	2,6	2,3	1,8	2,3	2,2	2,2	platform	2,2	2	2,4	2,4	2,2	2,2	netwerken	2,6	2,1	1,6	2,1	2,5														
	2,7							1,9							2,1							2							1,9						
bekwaam	2,4	kennis halen	2,8	2,3	2,3	2,4	2,2	2,1	gemeensch.	2	1,8	2,6	2,6	1,7	1,7	wet&regelgev.	1,8	1,8	1,8	1,7	1,7	2,1	wet&regelgev.	2	2,3	2	2,1	2,2	1,7	wet&regelgev.	1,8	1,5	1,6	1,9	1,8
	2,3	sociale kaart	2,6	2,3	2,1	2,3	2,3	1,8	wet&regelgev.	1,6	1,8	1,8	2	2	1,7	leiderschap	1,8	1,8	1,5	1,4	1,8	1,6	dossierkennis	2	1,9	1,1	1,6	1,5	1,4	netwerken	1,6	1,3	1,1	1,3	1,7
	2,1	maatsch. erv.	2,4	2,3	1,8	2,4	1,8	1,6	organisatie	1,4	1,4	1,9	1,7	1,5	2,2	lokale gemeensch.	2,8	2	2	2,1	1,8	1,8	openbaar optreden	2,2	1,6	1,6	1,7	2	1,8	communicatie	2,2	1,8	1,6	1,7	1,7
	2,4	spreekvaard.	2,6	2	2,2	2,4	2,7	1,6	servicegericht	1,8	1,3	1,3	2	1,7	1,6	bedrijfsvoering	2	1,4	1,4	1,4	1,7	2,2	kritiek bestand	3,2	2,1	1,9	1,6	2,3	1,7	onafhankelijk	2,2	1,6	1,7	1,3	1,5
	2,3							1,8							1,8							1,9							1,6						

Bijlage 2

Bevindingen 1e ronde beroepsorganisaties ambtsdragers lokaal bestuur (bureauorganisatie c.q. portefeuillehouder)

Algemeen
Snel contact, bereidheid om afspraken te maken groot, wisselende appreciatie, lastige planning door agendadruk, signalen dat aanpak 3D van het Rijk meer samenhang vraagt (ook binnen departementen).

Vereniging Gemeente Secretarissen (VGS)

In de VGS bestaat enige scepsis over de veelheid van initiatieven en er bestaat het gevoel dat soms bepaalde trajecten worden overgedaan. Wel is men bereid om dit onderzoek te benutten om met de andere organisaties een stap verder te komen. Maak gebruik van het materiaal wat er al is. Twijfel is er over de planning, het najaar is zeer gevuld.

Belangrijk is om meer te investeren in elkaar. Dat geldt ook voor gesprekken tussen ambtsdragers in het veld. Een belangrijke toetssteen voor de uitkomsten is of het lokale gesprek beter gefaciliteerd kan worden. Het thema van het onderzoek klopt, het gaat in de breedte om de kwaliteit van het lokaal bestuur. In VGS bestaan vraagtekens bij de optimale werking van de dualisering. Dat is een fundamenteel vraagstuk dat om verdere doordenking vraagt. Dat geldt des te meer voor veranderingen die op stapel staan (digitale overheid, overheid 3.0). Het rollenspel verandert en vraagt om nieuwe concepten van samenwerking.

Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB)

Onderzoek is oké, let op dat 360 feedback slechts een vorm is, een metafoor. Het is goed om nader te verkennen wat zich op het snijvlak van lokale overheid en lokaal bestuur aan ontwikkelingen voordoet en wat dat in termen van professionalisering betekent. Een belangrijk doel kan zijn dat de onderscheiden groepen naar elkaar aangeven waar ze kunnen professionaliseren. Het is de kunst om de complexiteit te reduceren.

Organisaties zijn ieder voor zich aan de slag en dat moet ook. Tegelijkertijd kan het onderzoek opleveren dat lijnen soms kunnen samenvallen. 3D is een belangrijke aanleiding om competenties en functioneren van elkaar kritisch te bezien. Het onderzoek moet ingrediënten opleveren voor elkaars professionaliseringsprocessen. Voor de aanpak is belangrijk dat de ritmes van de organisaties op elkaar afgestemd worden, de verschillende cycli van training, kennisoverdracht, updaten van kennis kunnen beter afgestemd worden.

Rolbewustzijn is een belangrijk onderwerp. Dat belang verschilt per doelgroep, esprit de corps is bij burgmeesters een kernwaarde, geldt voor raadsleden heel anders. Bewustzijn van het belang van de raad als assemblee is voor alle groepen essentieel. Wat betreft de conferentie is focus op het landelijk niveau erg belangrijk, bij planning is er spanning met praktische planning voor 2014.

Belangrijke onderwerpen voor een gezamenlijke agenda zijn: hoe om te gaan met marktpartijen (sponsoring etc.), de (inhoudelijke) vraag naar de besturingsvisie van de gemeente (gemeenschap – gemeente) en wat de burger wel en wat de burger niet kan.

3D, de invloed van netwerken en de veranderende rol van burgers (burgerschap als concept ondergaat grote veranderingen) vragen om gesprek tussen verschillende roldragers op lokaal niveau (denk om wederkerigheid). Voor raadsleden is het belangrijk om te weten, te onderkennen hoe ze met hun functie uit de voeten kunnen.

Raadslid.Nu

De vereniging zit zelf in een strategieproces, uitkomsten hiervan: belangenbehartiging raadsleden (rechtspositie), professionalisering en netwerkfunctie. Financiële positie staat onder druk, beperkte ondersteuning door het bureau en een bestuur van vrijwilligers dat zwaar belast is.

Raadslid.Nu heeft extra binding met griffiers en burgemeesters (belang van de raad als assemblee), het is belangrijk om de banden met andere verenigingen aan te halen. Het onderzoek moet hier aan bijdragen. Ook is het belangrijk dat de condities waaronder de verenigingen hun werk doen kan verbeteren. Dat moet deel uitmaken van agenda 2014.

Rolbewustzijn is een belangrijk onderwerp mede in relatie tot de veranderingen die gaande zijn en hoe hiermee om te gaan. Relatie met gemeenschap verandert, integriteitsvraagstukken horen nadrukkelijk bij programma. Nadruk lig op periode na verkiezingen, pas op met planning.

Rol en positie van de VNG en Actieprogramma Lokaal Bestuur moeten aandacht hebben. VNG heeft altijd een complexe relatie met raadsleden gehad. Nu heeft de VNG een expliciet raadsledenprogramma, toch blijft het lastig vanwege bestuurlijke dominantie in verschillende bestuursorganen en de oriëntatie op gemeentelijke overheidstaken.

Wethoudersvereniging

Bestuur van de wethoudersvereniging heeft maar beperkt kennis genomen van onderzoeksachtergrond. Belang wordt zeker gedeeld zowel wat de inhoud betreft (kwaliteit) en proces (samenwerking tussen de vijf organisaties). Bij kwaliteit geldt multi-dimensionale wederkerigheid, dat wil zeggen, wederkerigheid tussen de ambtsgroepen en de ambtsdragers maar ook wederkerigheid in de onderliggende processen als 3D, verschuiving in burgerschapsconcepten, invloed van multi modale media etc. Voor de samenwerking geldt dat het belangrijk is maar dat het zich in juiste zin moet verhouden tot het eigen profiel van de organisaties en van de eigen ambten.

Belang van de uitkomsten zit voor de Wethoudersvereniging in een aantal punten:

- wezenlijke invloed op elkaars professionaliseringsagenda
- uitwerking naar een aantal gezamenlijke trajecten
- meer aandacht voor samenspel lokaal (belang assemblee).

In de aanpak (inhoud gesprekken, conferentie) moet ook aandacht besteed worden aan de interbestuurlijke samenwerking, is essentiëler dan ooit in het decentralisatieproces. Onderliggende hoofdlijn voor het onderzoek en de agenda die het moet opleveren is een "kwaliteitsslag voor het lokaal bestuur", waarin rolbewustzijn, het onderkennen van spanningsvelden en collegialiteit belangrijk zijn. Zoals voor de raad het concept van de assemblee aandacht verdient, moet ook het begrip collegialiteit in de Colleges van B&W nieuwe aandacht krijgen.

Vereniging van Griffiers (VvG)

Belangrijk om met elkaar aan de slag te gaan. Het is de VvG ook te doen om het belang van het overeind houden van de vereniging. Het onderzoek moet een beeld opleveren van de bereidheid om faciliteiten te bundelen en overlap in programmering in ogenschouw te nemen. De aanpak is verrassend en biedt kansen om met elkaar in gesprek te komen. Het moet zicht opleveren inzake de onderliggende agenda's en van elkaars kijk op de omgeving (perceptie). "Wat is een griffier zonder zijn omgeving?". Griffiers zijn in voor een stimulerende conferentie, dat kan ook een stap zijn om de voetangels & klemmen van de dualisering te bespreken. De invalshoek van 3D is prima en noodzakelijk. Het gaat er ook om raadsleden aan te zetten tot hoofdlijnen: mee op 'richten' dan op 'verrichten'. Meer samenleving en meer regio is een goede samenvatting, d.w.z. een initiatiefrijker burgerschap en mee interbestuurlijke samenwerking (schaalvergroting). Meer druk ook door de verdere doorwerking van de decentralisatie. Dat vergt aandacht voor scholing, kennisvorming en training van ambtsdragers afzonderlijk maar ook in gezamenlijkheid.

Bijlage 3

	politiek-bestuurlijke context	verbeteren in het functioneren	gevolgen van de veranderingprocessen	Nieuwe burgerschapsconcepties	Consequenties voor ambtsgroepen	Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling
NGB - Burgemeesters	- Burgemeester moet meer wisselen in stijlen en rollen - Burgemeester heeft meer een publieke rol gekregen - Wethouder heeft politiekere functie - Samenstelling raad heeft invloed op niveau raad	- Raadsleden moeten meer op hoofdlijnen zitten - Raadsleden moeten beter debatteren en functioneren in netwerkorganisatie - Regionale samenwerkingsverbanden missen praktische inslag - Raad informeren over beleid en budget, zij zijn aanspreekpunt burgers	- Andere manier van werken, gemeenten moeten samenwerken met organisaties - Breder kijken dan eigen gemeente - Complexiteit vraagstukken en stakeholders neemt toe	- Mondige burger kan beleid regionaal vergelijken en bij raad aankloppen voor uitleg - Burgers zijn hoger opgeleid en kunnen veel zelf	- Raad moet meer samenleving in als volkvertegenwoordiger - Gemeente moet burger faciliteren bij burgerinitiatieven	- Burgemeester tevreden over hun programma, BZK moet meer aandacht aan hen besteden - Wethouders samen communicatietraining volgen - Raadsleden: financiën, ruimtelijke ordening en integriteits programma - Programma's regionaal doen, landelijk rode draad - Niet samenhang in scholing, wel bestuurlijke driehoek versterken
VGS - Secretarissen	- Vanuit BZK is er weinig vertrouwen naar de gemeentes - Dossiers worden steeds complexer - Positie burgemeester dubbel en weinig invloedrijk - Lokale beïnvloedingsruimte wordt kleiner	- Meer rolbewustzijn - Vooral de rol van de raad moet duidelijker zijn - Organisatie moet informatie presenteren op hoofdlijnen (dilemma's)	- Raad is lekenbestuur, niet professionaliseren - Voor griffiers is het onduidelijk of zij op inhoud of proces zitten - Burgemeester moet samen met griffier proces bewaken - Raad meenemen in proces om vertrouwen te creëren - College moet richting geven aan beleid	- Nieuwe burgerschapsconcepten zorgen er niet voor dat rol van de raad verandert	- Raad moet meer ruimte geven aan burgers en niet regie willen houden - Raad moet niet geprofessionaliseerd worden, maar meer vertrouwen hebben in bestuur	- Programma's voor raad zijn niet nodig en veel al geweest - Regionaal programma's ontwikkelen, niet landelijk - BZK kan het financieel steunen

	politiek-bestuurlijke context	**verbeteren in het functioneren**	**gevolgen van de veranderingprocessen**	**Nieuwe burgerschapsconcepties**	**Consequenties voor ambtsgroepen**	**Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling**
WV-Wethouders	- Afstand tot Den Haag is groter geworden	- Griffiers moeten wethouders de ruimte geven om te besturen - Raad moet scherper zijn - Secretarissen moeten meer naar buiten treden	- Herdefiniëring van de rol van raad en college - Wethouder meer in samenspraak met raad - Verhouding tussen burgemeester/wethouder moet duidelijk zijn - Wethouder: inhoudelijk meer kennis - Raad in rol opdrachtgever	- Door ICT mogelijkheden wordt burger steeds assertiever	- Beroep van wethouder moet aantrekkelijk blijven (idealisme) - Wethouders moeten zich voorbereiden op veranderingen, meer contact met professionals	- Secretarissen, meer politieke sensitiviteit - Meer samenhang in programma's, ook afzonderlijk opleiden - BZK kan financieel stimuleren/faciliteren - Verantwoordelijkheid ligt bij verenigingen - Mogelijke rol voor VNG
VvG-Griffiers	- Verkokering van bestuur, weinig verbinding tussen ambtsgroepen	- Raad en college moeten geen opponenten van elkaar zijn	- Herdefiniëren van de rollen, veel meer samenspel - Veranderingen niet van bovenaf afdwingen (wet) - Functie secretaris en griffier zullen meer in elkaar groeien	- Mondige burger is niet afwachtend, neemt zelf initiatief - Van belang dat raad wortels in samenleving heeft - Klein percentage burgers onderneemt actie	- Meer sturing door raad (volksvertegenwoordiger) - College gaat meer uitvoerende rol krijgen - Raad moet meer contact met burger zoeken - Ondersteuning van griffier zal ook veranderen (gericht op netwerken) - Wethouder ook dichter bij burger	- Programma over burgerparticipatie en hoe concreet ermee omgaan - Griffier: leren hoe vrijwilligers managen + hoe onderzoek doen - Samenhang in opleidingen is wenselijke, hoe elkaar ondersteunen - BZK kan faciliteren - VNG is een optie

	politiek-bestuurlijke context	verbeteren in het functioneren	gevolgen van de veranderingprocessen	Nieuwe burgerschapsconcepties	Consequenties voor ambtsgroepen	Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling
Raadsleden.NU	- Verhouding tussen raad en college is veranderd door complexiteit - Dossiers worden complexer, raadsleden lopen informatieachterstand op	- Burgemeester is vaak meer voorzitter college dan raad - College moet inzien dat het baat heeft bij een sterke raad - Secretaris heeft geen beeld over wat in samenleving gebeurt	- Herdefiniëren van rollen - Primaat moet bij raad blijven als volksvertegenwoordiging - Raad betalen is optie, niet opleidingseisen stellen - Beter contact tussen raad en secretaris - Meer samenwerking tussen organisatie en raad	- Het is onduidelijk of 'doemaatschappij' vanuit samenleving komt of opgelegd wordt van bovenop	- Raad en organisatie moeten ruimte geven aan initiatieven van de burger - Moet duidelijker worden wat de beleidsruimte van de raad is	- Raad moet leren wat haar rol is en hoe dit uitdragen - BZK moet duidelijk formuleren welke kant we op gaan - Verantwoordelijkheid voor systeem bij BZK, maar uitvoering bij raad - VNG is niet juiste organisatie (praat mee met macht)

Bijlage 4

	De politiek-bestuurlijke context	Verbeteren in het functioneren	Gevolgen van de veranderingprocessen	Nieuwe burgerschapsconcepties	Consequenties voor ambtsgroepen	Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling
Wethouder en griffier (2)	- Rolverdeling duidelijker - Positie raad verbeterd - Raadsleden hebben neiging om mee te besturen (niet genoeg vertrouwen in bestuur)	- Rolbewustzijn moet verbeteren - Flexibiliteit over de verschillende rollen	- Er komt veel informatie af op de raadsleden - Weinig onderscheid hoofdlijnen en details - Wethouder moet informatie kunnen geven zonder misbruik raad - De griffier moet zorgen dat raad op hoofdlijnen blijft en op de hoogte is van gem. activiteiten		- Wethouders moeten inhoudelijk kennis hebben, (burgers stelt technische vragen) - Wethouders moeten meer in contact staan met burgers - Raad moet schakel zijn tussen bestuur en burger. Burger ruimte geven voor initiatief	- Raad trainen in politiek bedrijven - Raadsleden moeten verleid worden om naar trainingen te gaan, vooral éénmansfracties - VNG aanbieden trainingen, BZK financieren
Burgemeester – griffier –secretaris (10)	- Geen fundamentele verandering - Systeemkwestie, voor burgers nauwelijks merkbaar - Verhouding raad – college verbeterd - Raad zelfbewuster	- Driehoek meer benutten bij actieve invulling rolbewustzijn - Blijf investeren in raadsleden - Meer richten op hoofdlijnen (groeiproces) - Raadsleden meer in samenleving	- Type besturing verandert, netwerksamenleving dringt door - Verbinden, samenwerken, kennis mobiliseren bij instituten - Werkwijze meer gelijkgeschakeld dan volg tijdelijk - Vasthouden door loslaten	- Burgerinitiatieven zijn goed - Sluit aan bij praktijk in buurten en dorpen - Werkwijze besluitvorming aanpassen (burgers in P&C cyclus benutten)	- Door meer nadruk op zelforganisatie, raad meer makelaar en verbinder - Eenvoud vanuit de zorgvraag i.p.v. complexiteit vanuit dossiers	- Gemengde leertrajecten zinvol - Kennisverbreding heeft baat bij inbreng van maatschappelijke instituten (zorg, onderwijs) - Gebruik burgervisitatie (burgers en bedrijven) als input voor leren
Burgemeester en raadslid (8)	- Bestuur lange tijd gebaseerd op vertrouwen - Nog steeds monistische reflexen - Rolbewustzijn is verbeterd: rol van raad	- Raad moet meer los zijn van coalitiepartners - Raad moet weten dat je incidenten niet kan voorkomen - Op dit moment krijg raad geen feedback	- Raadsleden scherper maken, moeten alleen durven staan - Raadsleden: stevige wortels in de samenleving - Organisatie/Griffier moet informatie doseren naar raad (hoofdlijnen)		- Raad moet ruimte aan burger geven - Raad als doorgeefluik: verbinding leggen tussen problemen en initiatieven - Burgemeester moet bij incidenten open zijn en empathie tonen	- Raad leren informatie als instrument om richting te geven - Eigen competenties beter leren kennen. - Aparte trainingen, samen programma maken - Politieke partijen

	De politiek-bestuurlijke context	Verbeteren in het functioneren	Gevolgen van de veranderingprocessen	Nieuwe burgerschapsconcepties	Consequenties voor ambtsgroepen	Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling
Raadslid en secretaris (6)	- Veel onduidelijkheid	- Raad vaak over details, ipv hoofdlijnen - Hoofdlijn beleid wordt niet altijd uitgevoerd zoals raad wil	- Secretaris geeft beknopte/gedoseerde informatie aan de raad	- De burger eerder op interactieve manier betrekken bij beleid Wijkorganen om ideeën te creëren	- Raad moet naar (alle) burgers en ruimte geven voor initiatief. - Vereist een andere manier van vergaderen - Gemeente moet burger faciliteren (ook moment om mee te denken)	- Programma over integraal werken, rol raad (intermediar), en social media gebruik. - Modellen voor beleidsprocessen en beleidsinstrumenten door VNG - Raadslid zelf verantw. - Politieke partijen
Burgemeester en griffier (9)	- Positie raad verbeterd. - College minder dominant - Wenselijkheid dualisme is nog steeds ter discussie	- Raad veel informatie + veel onderwerpen - Raad moet standpunten beter onderbouwen - Organisatie moet eerder raad betrekken - Wethouder moet kennisvoorsprong gebruiken - Griffier moet goed inwerken	- Raad moet meer op hoofdlijnen zitten - Organisatie moet meer samenwerking zoeken met raad en informatie op hoofdlijnen presenteren - Wethouder moet overtuigend communiceren met raad		- Raad heeft niet altijd goede netwerken, zou dichter bij burger moeten staan - Raad is sceptisch tegenover ondersteunen burgerinitiatieven (vertrouwen vs politiek) - Bij rampen is de raad meest herkenbaar voor de burger	- Gemeente (griffier) moet raadsleden goed inwerken. - Rolbewustzijn raden moet vergroot worden. - Vraag of samenhang wenselijk is
Raadslid en Griffier (5)	- College nog steeds dominant (stuurt veel) - Burgemeester heeft geen belang bij sterke raad	- Raad vaak over details - Griffier moet informatie op hoofdlijnen verbeteren - Raad meer los komen van college - Burgemeester beter toezien op dualisme	- Raad moet meer richting geven. - Raad moet instrumenten gebruiken om invloed uit te oefenen - Informatie naar raad moet gedoseerd worden	- Burgerparticipatie vindt weinig plaats - Raadsleden hebben klassieke houding tegenover burger	- Raad moet meer in samenleving zoeken bij burgers - Griffier als schakel tussen raad en burger	- Raad leren communicatievaardigheden, debatteren, social media. - 360° feedback binnen de gemeente doen

	De politiek-bestuurlijke context	Verbeteren in het functioneren	Gevolgen van de veranderingprocessen	Nieuwe burgerschapsconcepties	Consequenties voor ambtsgroepen	Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling
Burgemeester en griffier (11)	- Dualisering werkt goed - Er wordt weinig politiek bedreven - Debatcultuur is afhankelijk van of het onderwerp praktisch of ideologisch is. - Raad als assemblee werkt - Geen scherpe verhoudingen tussen raad en college - Burgemeester is voorzitter van zowel raad als college - Er is een indirecte bestuurlijke driehoek	- Groot verschil in kwaliteit van wethouders en raadsleden - Planning op strategische onderwerpen moet verbeterd worden. Dit kan de raad helpen in voorbereiding - Gentlemen's agreement rondom agendering vertraagt - Door digitaal werken is informatiestroom groter geworden en voor raadsleden lastiger om op hoofdlijnen te blijven - Informatievoorziening anders structureren lukt nog niet helemaal	- Door de 3D's moeten er meer keuzen en zullen ook meer fouten gemaakt worden. Hier is vertrouwen vanuit de raad voor nodig - Raadsleden kunnen de hoeveelheid info niet aan - Raad moet als collectief worden betrokken, maar dit gaat moeilijk - Spanningsveld tussen besluit op hoofdlijn en uitwerking in detail - Door regionalisering voelt de raad zich buitenspel gezet - Eisen aan professionalisering wethouder zijn hoog - Burgermeester heeft rol in beïnvloeding van het proces	- Initiatieven vanuit de gemeente om zich met de burger te verbinding - Maatschappelijke initiatieven bereiken moeilijk de raad	- Aanpak van de gemeenteraad wisselt van enthousiast tot te sturend - Raad moet gesprek met stad aangaan - Moet goed geanticipeerd worden op het netwerk	- Moet belangrijke switch gemaakt worden in de cultuur - Is al een programma rondom de passende overheid voor het college, ambtelijke organisatie en de raad - Systeemwijzigingen moeten collectief worden beleefd. Dit is lastig bij een gemeenteraad die geen collectief vormt. - Kennisontwikkeling in samenhang, vraagt een andere instelling van de raad - Wethouders voor een deel mee kunnen nemen, maar is nu te politiek
Secretaris en wethouder (14)	-Centrumgemeenten worden door het Rijk gedwongen om beleid regionaal te ontwikkelen, zou niet verplicht moeten zijn.	-Rolbewustzijn van de raad moet verbeteren -Raad praat vaak over details, ipv hoofdlijnen -Raad moet andere instellingen niet controleren -De raad moet wel ergens heen kunnen met 'detail problemen '-Burgemeester moet de raad meer wijzen op hun taken	-De raad zal minder taken/bevoegdheden krijgen of duidelijker pakket -Burgemeester en griffier moeten raad in positie brengen en bijsturen -Secretaris en griffier begeleiden samen belangrijke bestuurlijke processen en vraagstukken - Toenemende regionale samenwerking zorgt voor afnemende beslissingsruimte voor organisatie en raad.		-Ambtelijke organisatie komen dichter bij de burger en in de wijk -Wethouders zoeken steeds vaker burger op, vaak uit opportunisme. -Raad heeft geen duidelijke rol meer en heeft moeite met het contact tussen college en burger	-Raadsleden beter informeren over hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden - Verantwoordelijkheid voor een programma ligt bij BZK -Verantwoordelijkheid voor het vormgeven van decentralisatie ligt bij gemeentes

	De politiek-bestuurlijke context	Verbeteren in het functioneren	Gevolgen van de veranderingprocessen	Nieuwe burgerschapsconcepties	Consequenties voor ambtsgroepen	Perspectief voor opleiding, training en kennisontwikkeling
Secretaris en griffier (12)	- Door dualisering is stadsparlement verbeterd - Verhouding tussen raad en college aangescherpt - Debatten verbeterd, maar kan nog meer op hoofdlijnen - Verbinding tussen politieke en echte wereld moet beter - In veel bevoegdheden zit nog monisme	- Contact met de samenleving moet centraal - Wethouders moeten tussen de twee werelden kunnen overstappen	- Organisatorisch verandert er wat, maar voor politiek blijft het hetzelfde. Taak van de raad blijft intact. - Gemeenteraad kan abstraheren - Risico dat er dingen misgaan door decentralisatie moet door wethouders gemanaged worden. - Nadenken over omgaan met commotie en publiciteit rondom individuele gevallen	- Meer maatschappelijke initiatieven - Gemeenteraad weet hier nog niet mee om te gaan - De participatie- samenleving vraagt juist meer van de gemeente, in plaats van minder	- Verschillende initiatieven vragen om verschillende aanpak - Raad moet meer procesbewaker worden - Raad moet zich echt gaan verbinden met initiatieven en vooruit willen helpen - Angst voor precedentwerking moet weg - Griffier kan informatie aanreiken die dit proces bevordert	- Geen opleidingsprogramma nodig, is een autonome ontwikkeling - Griffier kan ontwikkeling schetsen - Betekenisvol gesprek door juiste persoon kan bewustzijn vergroten - Subtiele interventies door secretaris en griffier - Veranderen van spelregels systeem kan invloed hebben

Bijlage 5

Samenspel tussen raad, college en organisatie, Leiderschap en (bestuurlijk) organisatievermogen, Communicatie en samenwerken (netwerken), Transparantie, Politieke en maatschappelijke sensitiviteit, Rolbewustzijn, Ambtsbekwaamheid ((vak)kennis, ervaring, vaardigheden)
Toelichting onderzoeksvragen 360° feed back ambtsdragers lokaal bestuur
De onderstaande vragen zijn een vorm van een 360° feed back tussen de 5 ambtsgroepen in het lokaal bestuur. De vragenlijst vormt samen met een open interview de opmaat voor een reflectieconferentie tussen de 5 beroepsorganisaties, het ministerie van BZK en de VNG. Onderzoek en conferentie moeten tot een agenda leiden om het samenspel op lokaal niveau verder te versterken. De agenda richt zich primair op de vraag wat de verschillende achterbannen nodig hebben om hun werk goed te doen in de toekomstige opgaven. Competentieontwikkeling, professionalisering en kwaliteitsverbetering staan hierbij centraal. Achtergrond zijn de grote veranderopgaven waar het lokaal bestuur voor staat (3D, schaalvergroting en intergemeentelijke samenwerking, de veranderende rol van burgers door zelforganisatie e.d).De vragenlijst is geen zuivere 360 ° feed back, wel is voor een analoge methodiek gekozen om het proces van reflectie en zelfreflectie met en tussen de lokale ambtsdragers te prikkelen en gerichte informatie te verzamelen over het **huidig** functioneren. De vragenlijst heeft betrekking op hoe het nu functioneert in globale zin, antwoorden zijn gebaseerd op de eigen beleving van de deelnemers.
De vragenlijsten worden per functionaris ingevuld, zonder persoonsgegevens, De terugkoppeling vindt geaggregeerd plaats per ambtsgroep.
Ambtsgroep

- raadslid
- burgemeester
- griffier
- secretaris
- wethouder

Gemeentegrootte

- tot 40.000 inwoners
- 40.000 tot 100.000
- 100.000 +

Scoor het huidig functioneren: 1. goed 2. voldoende 3. twijfel(achtig) 4. onvoldoende 5. slecht

Competenties	Raadsleden	Griffier	Secretaris	Wethouder	Burgemeester
A. Samenspel tussen raad, college en organisatie	De onderlinge openheid tussen raadsleden is … Beeld van de raad als assemblee, van de raad als democratisch orgaan is .. Het begrip van en voor posities van andere spelers is … Raadsleden hebben een …… gevoel voor distantie (klein en groot) op de inhoud (hoofdlijnen en details)	De duiding van informatie door de griffier is … Beeld dat de griffier heeft van de raad als assemblee, van de raad als democratisch orgaan is …. De griffier heeft een ….oog voor het belang van samenspel in het politiek-bestuurlijk domein De vaardigheden van de griffier als individueel en collectief adviseur zijn doorgaans ….	De secretaris heeft …. oog voor het belang van samenspel in het politiek-bestuurlijk domein De secretaris geeft doorgaans …. sturing aan het proces om samenspel mogelijke te maken De duiding van informatie door de secretaris is ……	De wethouders hebben ….. oog voor het belang van gezamenlijkheid. Wethouders kunnen …. evenwicht tussen inhoud en politiek proces bewaken Beeld dat wethouders hebben van de raad als assemblee, van de raad als democratisch orgaan is ….	Beeld dat de burgemeester heeft van de raad als assemblee, van de raad als democratisch orgaan is …. De burgemeester is een ….. boegbeeld van de bestuurlijke en politieke organisatie Het bindend vermogen van de burgemeester binnen context van het samenspel is …… De burgemeester heeft een …. oog voor het belang van gezamenlijkheid
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Competenties	Raadsleden	Griffier	Secretaris	Wethouder	Burgemeester
B. Leiderschap en bestuurlijk organisatievermogen	De balans tussen eigen initiatief en ruimte geven aan het college is … Raadsleden hebben …. oog voor het gehele besturingsproces (van beleidsvorming tot besluitvorming)	De griffier houdt de raad als assemblee …. op de kaart (als hoogste orgaan van de gemeente) De griffier is …. als gezaghebbend adviseur op het proces van besluitvorming en op de eigen profilering van de raad als democratisch orgaan. De griffier is …. in staat om partijen procesmatig bij elkaar te brengen.	De secretaris laat als adviseur van het college aan de raad ….. de ruimte om te kiezen De secretaris laat het college ….. de ruimte om te keuzes te maken De secretaris is een ….. voorbeeld in de kwaliteit van de dienstverlening en de advisering aan de bestuursorganen	Wethouders laten aan de organisatie …… de ruimte om met keuzes in oplossingen te komen Wethouders zorgen ….. voor eigen profiel Wethouders laten de raad …. de ruimte om met keuzes te maken.	De burgmeester varieert …… in leiderschapsstijlen in zijn/haar uiteenlopende rollen De burgemeester houdt ……. oog voor de balans tussen organisatie en bestuur, inhoud en proces, draagvlak en belang. De burgemeester is …. in staat om partijen procesmatig bij elkaar te brengen.
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Competenties	Raadsleden	Griffier	Secretaris	Wethouder	Burgemeester
C. Communicatie en samenwerken (netwerken)	Raadsleden zijn ….. in staat maatschappelijke en politieke netwerken te onderhouden Raadsleden spreken en schrijven de taal van hun omgeving …… Raadsleden definiëren in het algemeen belangen …. Raadsleden communiceren doorgaans ….. met burgers op gevoelsniveau.	De griffier kent de relevante (politieke) netwerken …… De griffier beheerst informatiekanalen van belang ……. De griffier heeft een ….. gevoel voor maatschappelijke en politieke verhoudingen De griffier durft …… ruimte te geven aan nieuwe vormen van participatie.	De secretaris spreekt de taal van bestuur en politiek en van de professionals …….. De secretaris vertaalt inhoudelijk belang …… in netwerken en communicatie De secretaris creëert ….. ruimte voor professionals om maatwerk te bieden aan burgers en bedrijven	Wethouders spreken ……. de taal van de politieke en de bestuurlijke omgeving (keten). Wethouders vertalen politiek (bestuurlijk) belang …… in netwerken en communicatie Wethouders hebben een …….. oog voor maatschappelijke netwerken	De burgemeester heef een …….. oog voor de verschillende agenda's. De burgemeester bewaakt de balans ….. tussen uiteenlopende netwerken De burgemeester waakt ….. over het belang van inspraak. De burgemeester durft …… ruimte te geven aan nieuwe vormen van participatie
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Competenties	Raadsleden	Griffier	Secretaris	Wethouder	Burgemeester
D. Transparantie	Raadsleden maken actieve verantwoording …. mogelijk persoonlijk en in fractieverband Raadsleden communiceren doorgaans op .. wijze (open) over afwegingen Raadsleden dragen ….. bij aan actieve openbaarheid	De griffier ondersteunt …… de raad in haar publieke verantwoordingsplicht De griffier biedt een …. open planning van raadswerkzaamheden naar pers en publiek inclusief de uitkomsten (verslaglegging). De griffier onderhoudt de relatie met de lokale Rekenkamer ……	De secretaris bewaakt het kwaliteitsinstrumentarium van de organisatie op een …. wijze. De secretaris heeft een … oog voor het publieke verantwoordingsaspect in de voorbereiding van besluiten De secretaris houdt zijn/haar organisatie ….. alert op een open communicatie intern en extern	Wethouders maken op een …manier actieve verantwoording mogelijk persoonlijk en in collegeverband Wethouders communiceren ….. over afwegingen (open). Wethouders zoeken …. naar maatschappelijke reflectie (debat, commentaar, steun).	De burgemeester ondersteunt en bewaakt het bestuurlijk kwaliteitsinstrumentarium ……. De burgemeester heeft …. oog voor de verantwoordingsaspecten in de voorbereiding van besluiten De burgemeester draagt op een ….. manier bij aan actieve openbaarheid
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Competenties	Raadsleden	Griffier	Secretaris	Wethouder	Burgemeester
E. Politieke c.q. maatschappelijke sensitiviteit	Raadsleden houden in hun eigen gedrag ….. rekening met de gevoelens van andere ambtsdragers. Raadsleden tonen zich …… bewust van de invloed van eigen doen en laten Raadsleden laten ….. blijken de gevoelens en behoeften van betrokken burgers te onderkennen.	De griffier houdt in eigen gedrag ….. rekening met de gevoelens van andere ambtsdragers. De griffier laat …. blijken de gevoelens en behoeften van andere ambtsdragers te onderkennen. De griffier toont zich …… bewust van de invloed van eigen doen en laten op het functioneren van het samenspel	De secretaris houdt in eigen gedrag ….. rekening met de gevoelens van andere ambtsdragers. De secretaris toont zich ….. bewust van de invloed van eigen doen en laten op het functioneren van andere ambtsdragers Stuurt met …. effect de politiek-bestuurlijke sensitiviteit van de organisatie.	Wethouders houden in eigen gedrag ….. rekening met de gevoelens van andere ambtsdragers. Wethouders laten anderen ….. in hun waarde en verplaatsen zich in hun positie. Wethouders laten ….. blijken de gevoelens en behoeften van andere belanghebbenden te onderkennen.	De burgemeester houdt in eigen gedrag ….. rekening met de gevoelens van andere ambtsdragers. De burgemeester laat ……. blijken de gevoelens en behoeften van andere belanghebbenden te onderkennen (intern en extern). De burgemeester toont zich …… bewust van de invloed van eigen doen en laten op anderen
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

F. Rolbewustzijn	Raadsleden houden …. afstand tot de uitvoering Raadsleden bepalen zich ….. tot het richting geven aan de hoofdlijnen Raadsleden accepteren ….. definitieve en legitieme besluiten van de raad Raadsleden zijn ……. in het zichtbaar investeren in contact met maatschappelijke omgeving (organisaties, wijken, buurten, mensen)	De griffier houdt ……. afstand tot de politieke inhoud De griffier bewaakt …… de kwaliteit en tijdigheid van de informatie De griffier biedt ……. overzicht aan de Raad door focus in de informatievoorziening De griffier is zich … bewust van de behoefte van burgers en bedrijven in de ondersteuning van de raad als maatschappelijk platform.	De secretaris positioneert de ambtelijke organisatie ….. als onafhankelijk adviseur naar college, raad en samenleving. De secretaris bewaakt een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering op …. wijze. De secretaris ondersteunt de burgemeester ….. bij het open houden van het debat De secretaris stimuleert op …… wijze de organisatie om zich actief te informeren over (relevante) maatschappelijke netwerken	Wethouders dragen de collegiale verantwoordelijkheid …… actief uit Wethouders laten …. zien te hechten aan een goede balans tussen politiek en inhoudelijk profiel. Wethouders zijn zich …. bewust van hun bijzondere publieke rol in de voorbereiding en het uitdragen van besluiten	De burgemeester laat ….. het onderscheid zien tussen zijn/haar 3 bestuurlijke posities De burgemeester heeft in een …… oog voor de verschillende rollen (zuiverheid, flexibiliteit, ruimte en risico's) De burgemeester bewaakt de bestuurlijke en juridische standaarden …… (inclusief burgerparticipatie artikel 170 Gemeentewet)
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

G. Ambtsbekwaamheid **1. (Vak)kennis** **2. Ervaring** **3. Vaardigheden**	Raadsleden weten …. waar ze kennis over wet- en regelgeving, financiën e.d. moeten halen. Raadsleden kennen de sociale kaart van hun gemeente …… Raadsleden worden in hun optreden …. gevoed door maatschappelijke ervaring Raadsleden kunnen in uiteenlopende situaties over het algemeen ….. het woord voeren	De griffier heeft ….. kennis van de lokale gemeenschap. De griffier is …… in staat om relevante kennis (inclusief wet- en regelgeving en de financiële cyclus) snel en met overzicht te (laten) presenteren De griffier kent de gemeentelijke organisatie …… incluis het bestuursproces De griffier is ……. servicegericht naar de raadsleden en naar de lokale gemeenschap.	Heeft …. kennis van relevante wet- en regelgeving (incluis financiële cyclus) De secretaris is ……. zichtbaar als leider van de organisatie De secretaris heeft …… kennis van de lokale gemeenschap (behoeften en belangen) De secretaris heeft ….. oog voor het belang van een moderne bedrijfsvoering	Wethouders hebben globaal ….. kennis van relevante wet- en regelgeving (incluis financiële cyclus) Wethouders hebben …. kennis en inzicht in eigen dossiers (of maken die zich snel eigen) Wethouders acteren met plezier in het openbaar Wethouders zijn kritisch en zijn ….. bestand tegen kritiek	De burgemeester heeft …. kennis van de hoofdlijnen van de relevante wet- en regelgeving (incluis financiële cyclus) De burgemeester heeft ….. ervaring in uiteenlopende netwerken en in het bijzonder in het openbaar bestuur De burgemeester communiceert …. als zender en ontvanger De burgemeester onder druk opereert …… onafhankelijk
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5