

Bestuurscompetenties

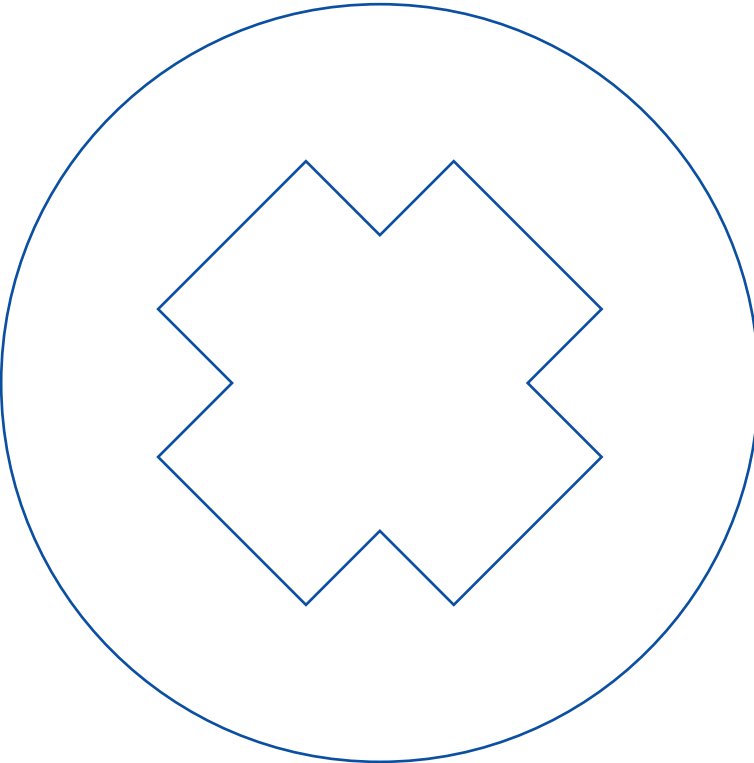
burgemeesters

*Handreiking voor een objectief
en transparant benoemingsproces*



Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties





Bestuurscompetenties

burgemeesters

*Handreiking voor een objectief
en transparant benoemingsproces*

Inhoud

	Bestuurscompetenties	5
	De procedure	7
	De opbouw van de brochure	9
I	Basisprincipes en achtergronden	11
	1.1 Introductie	11
	1.2 Match tussen bestuurder en organisatie	11
	1.3 Set van competenties	12
	1.4 Menulijst	13
	1.5 Basiscondities	14
	1.6 Bestuurstijlen	15
	1.7 Bestuursvaardigheden	19
2	Handreiking voor vertrouwenscommissies	27
	2.1 De drie elementen van het profiel	27
	2.2 Gesprekken voorbereiden	28
	2.3 Bevragen volgens de STAR-methodiek	29
	2.4 Gesprekken opbouwen	32
	2.5 Classificeren, beoordelen en evalueren	32
3	Instructies	35
	Werkbladen	
	1 Checklist omgevingsprofiel	
	2 Overzicht bestuurscompetenties	
	3 Scorelijst bestuurstijlen	
	4 Scorelijst bestuursvaardigheden	
	5 Ingrediënten profielschets	
	6 Ingrediënten oefenprogramma	
	7 Beoordelingsmatrix	

Bestuurscompetenties

De publicatie 'Bestuurscompetenties burgemeesters' is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij het selectieproces van nieuwe burgemeesters, bijvoorbeeld de gemeenteraad en burgemeesterskandidaten. Het is een nieuwe methodiek, bedoeld om het proces te objectiveren en transparant te maken. Competenties, die nodig zijn voor een bepaalde functie, beschrijven de benodigde kwaliteiten en vermogens om effectief te presteren in die specifieke functie. Bestuurscompetenties zijn een complete verzameling van basiscondities, bestuursstijlen en bestuursvaardigheden, die eventueel van belang kunnen zijn. Hieruit kan iedere gemeente een eigen keuze maken om een passende profielschets voor de gewenste burgemeester samen te stellen. Er zijn zoveel combinaties denkbaar als er verschillende problemen en taken bestaan, in beginsel dus oneindig veel. Toch is het mogelijk een competentieset te formuleren die past bij een bepaalde functie door de taaksituatie te analyseren en een aantal essentiële situaties te benoemen. Dit zijn omstandigheden waarin succesvol functioneren cruciaal is.

Om misverstanden te voorkomen: de aangereikte methodiek is bedoeld als gereedschapskist, als een handreiking voor de praktijk. De 'gebruikers' kiezen uit het aangereikte materiaal de elementen die hen op dat moment in hun eigen situatie van pas komen. Werken met bestuurscompetenties is niet synoniem aan 'succes gegarandeerd', maar een mogelijkheid om meer kwaliteit te brengen in het benoemingsproces van burgemeesters door het geheel transparanter en objectiever te maken. Het selectieproces is mensenwerk waarbij primaire indrukken en gevoel een rol blijven spelen. Competenties helpen dit gevoel inzichtelijk en communiceerbaar te maken.

De reikwijdte van bestuurscompetenties

Het selecteren van nieuwe burgemeesters is niet het enige terrein of moment waarop bestuurscompetenties goede diensten kunnen bewijzen. Andere toepassingsmogelijkheden worden in deze publicatie niet uitgebreid beschreven, maar in onderstaande alinea's wel kort aangestipt.

Assessment

Een vertrouwenscommissie kan een selectie van kandidaten een assessment laten ondergaan, gebaseerd op bestuurscompetenties, als aanvullend onderdeel van een selectieprocedure. Toch zal de commissie haar oordeel primair moeten baseren op de

uitkomsten van de gesprekken met de sollicitanten. Het benoemen van burgemeesters is en blijft een politiek-bestuurlijk proces.

Bij jaarlijkse evaluatiegesprekken

Een functieprofiel dat is gebaseerd op competenties kan het uitgangspunt zijn voor jaarlijkse evaluatiegesprekken tussen raad en burgemeester. Eén van de voordelen van het werken met bestuurscompetenties is de flexibiliteit. Als een gemeente verandert, veranderen de competenties mee. Nieuwe ontwikkelingen in een gemeente leiden tot andere, aanvullende eisen die aan de burgemeester gesteld worden. Deze eisen kunnen worden aangegeven door andere accenten in de competenties. Dit geeft een handvat voor een gesprek hierover.

In het kader van de herbenoeming

Bij processen van herbenoeming geeft de set van bestuurscompetenties zittende burgemeesters en hun gesprekspartners een objectiverende handreiking voor een terugblik en een vooruitblik.

Bij loopbaanplanning

Werken met competenties kan burgemeesters ondersteunen bij het bepalen van hun loopbaan. De uitkomst van een ontwikkelassessment kan voor de burgemeester zelf een handvat zijn voor verdere loopbaanplannen. Een nieuwe burgemeester kan kiezen voor coaching (bijvoorbeeld via intervisie) of opleidingen op de onderdelen die de vertrouwenscommissie als vitaal had aangemerkt; deze elementen kunnen deel blijven uitmaken van evaluatiegesprekken met de raad.

De procedure

Het primaire doel van deze publicatie is het ondersteunen van de gemeenteraad bij het opstellen van een profielschets voor een burgemeester en het voorbereiden, voeren en evalueren van gesprekken met sollicitanten. De werkzaamheden van de gemeenteraad op dit terrein maken deel uit van een benoemingsprocedure die in de Gemeentewet is vastgelegd.

Als er in een gemeente een burgemeestersvacature ontstaat, zullen de Commissaris van de Koningin en de kabinetschef de gemeente voorlichten over de procedure en het tijdschema en de termijnen die daaraan gekoppeld zijn. De Commissaris van de Koningin maakt met de loco-burgemeester en/of de gemeentesecretaris afspraken over het globale tijdschema en de werkwijze. De raad stelt een vertrouwenscommissie in (meestal de fractievoorzitters) en stelt de profielschets vast. In de praktijk bereidt de vertrouwenscommissie die profielschets voor.

Al in deze fase kan de brochure een handreiking vormen voor betrokken partijen. Betrokkenen bepalen dan of zij willen werken met de systematiek van bestuurscompetenties. Als die keus gemaakt wordt, werkt het door in alle fasen van het selectieproces van de vertrouwenscommissie. In deel 3 is dit toegelicht in de vorm van een stappenplan.

De opbouw van de brochure

Deel 1 geeft een algemene toelichting op de basisprincipes en achtergronden van bestuurscompetenties en bevat informatie voor alle partijen die een rol spelen in het proces van het selecteren van nieuwe burgemeesters. Het kan dienst doen als ‘naslagwerk’.

Deel 2 is toegeschreven op het werk van vertrouwenscommissies. Het is bedoeld om deze commissies te ondersteunen bij het maken van een profielschets en het structureren van het hele proces van bevragen en beoordelen van kandidaten. In dit hoofdstuk worden leden van vertrouwenscommissies rechtstreeks aangesproken. Maar ook voor andere betrokkenen, zoals sollicitanten, bevat dit deel relevante informatie.

Deel 3 bevat de instructie voor het werken met de werkbladen. Deze treft u aan als onderdeel van deze publicatie. Ze zijn zo ontworpen dat ze tijdens het voorbereiden en voeren van gesprekken als praktisch hulpmiddel kunnen dienen. De werkbladen zijn reproduceerbaar, zodat ze geschikt zijn voor meervoudig gebruik.

1 Basisprincipes en achtergronden

1.1 De introductie van bestuurscompetenties

De perfecte, overal inzetbare burgemeester, bestaat niet. Iedere gemeente heeft haar eigen geschiedenis, eigen kansen en bedreigingen en een eigen toekomst. Dus iedere gemeente vraagt ook om een eigen burgemeester, met specifieke kwaliteiten die aansluiten op wat in die gemeente nodig is. Dat selectieproces begint al bij het vaststellen van de eisen die bij een functie horen. Een goed benoemingsproces is zorgvuldig, zo objectief mogelijk en transparant. Daarom introduceert het ministerie van BZK het werken met bestuurscompetenties. Deze publicatie is bedoeld om de nieuwe mogelijkheden op dit terrein te introduceren bij alle betrokken partijen en om vertrouwenscommissies te instrueren over de nieuwe methodiek.

Deel 2 en deel 3 van deze publicatie zijn primair gericht op de werkzaamheden van vertrouwenscommissies. Een vertrouwenscommissie heeft de opdracht de stem van volksvertegenwoordigers in de gemeenteraad zo goed mogelijk te laten doorklinken in het benoemingsadvies aan de Commissaris van de Koningin. Hoe zorgvuldiger de commissie te werk gaat, des te meer invloed zij zal uitoefenen op de uiteindelijke benoeming. Een vertrouwenscommissie kan met deze methode in de hand op basis van te voren afgesproken criteria een onderbouwde keuze maken en een advies uitbrengen over de kandidaten. Haar advies aan de Commissaris van de Koningin en de Minister wint daardoor aan kracht.

Naast leden van vertrouwenscommissies kunnen ook sollicitanten hun voordeel doen met de nieuwe werkwijze. Te denken valt aan sollicitanten die zich afvragen of een burgemeestersfunctie in een bepaalde gemeente een reële optie is. Als zij weten welke methodiek de commissie hanteert, kunnen zij daarop anticiperen tijdens hun voorbereidingen.

1.2 Match tussen bestuurder en organisatie

Werken met competenties is een manier om de kwaliteiten van mensen te verbinden met de strategie en de doelen van de organisatie. Personeelwetenschappers en –managers in grote bedrijven en instellingen hebben het begrip in de afgelopen periode uitgebouwd en voorzien van een nieuwe inhoud. Competenties hebben een aantal aantrekkelijke eigenschappen. Ze zijn transparant, eenduidig, herkenbaar, te ontwikkelen, te beoordelen en (praktijk)relevant.

Daarom introduceerden veel overheidsorganisaties in de afgelopen periode deze nieuwe manier van werken. Verschillende ministeries, een aantal gemeenten en de rechterlijke macht maken momenteel naar tevredenheid gebruik van deze methode. Bij het selecteren van een burgemeester gaat het om het opsporen van de kandidaat die het meest geschikt is voor een specifieke gemeente. Het formuleren van bestuurscompetenties is ook in dit proces een uitstekend hulpmiddel om het eens te worden over de vraag: *‘Wat voor soort burgemeester zoeken we eigenlijk?’*. Vertrouwenscommissies hebben de taak vast te stellen welke persoonlijke vaardigheden en welke stijl van werken het best bij hun gemeente passen. Werken met bestuurscompetenties kan hen daarbij helpen.

1.3 Set van competenties

Bestuurscompetenties bestaan uit basiscondities, bestuursstijlen en bestuursvaardigheden.

Basiscondities zijn algemene condities die nodig zijn om het ambt van burgemeester naar behoren te vervullen. Het zijn kenmerken waarover elke burgemeester moet beschikken. Ze zijn onlosmakelijk verbonden met het ambt en gelden dus in elke gemeente. Voor burgemeesters gelden vijf basiscondities: identificatie, bindend vermogen, integriteit, onafhankelijkheid en stressbestendigheid.

Bestuursstijlen beschrijven de stijlen van benadering die bij kandidaten horen. Een kandidaat kan bijvoorbeeld primair gericht zijn op vernieuwing of juist heel erg op het verankeren van zaken, meer op de beheersmatige kant van een organisatie. Voor burgemeesters zijn acht mogelijke stijlen benoemd. Het is de bedoeling dat er maximaal twee stijlen worden opgenomen in de set van dominante competenties.

Bij **bestuursvaardigheden** gaat het om direct waarneembaar gedrag. Op de ‘groslijst’ staan 25 verschillende vaardigheden. Daarvan mogen er hooguit zes een plek krijgen in de set van bestuurscompetenties.

Het zal duidelijk zijn dat bestuursstijlen en –vaardigheden zijn afgestemd op de specifieke situatie in iedere gemeente. Door twee dominante stijlen en zes dominante vaardigheden te kiezen, ontstaat een set van competenties die onvervreemdbaar bij de eigen gemeente horen. De beperking is nodig om te voorkomen dat gezocht wordt naar het beruchte schaap met de vijf poten. Burgemeesters kunnen niet aan alles tegelijk voldoen. Keuzes maken is het devies.

1.4 Menulijst

Iedere functie, dus ook het burgemeestersambt, vraagt om een eigen set van competenties. Geen modelprofiel maar een ‘menulijst’ van kennis en vaardigheden waaruit vertrouwenscommissies naar eigen inzicht een keuze kunnen maken. Het debat over de vraag waarom wel of geen accent voor een bepaalde competentie, kan commissies goed helpen bij het volbrengen van hun missie: het zoeken van de meest geschikte persoon voor de burgemeestersfunctie in die ene unieke situatie, de eigen gemeente.

In onderstaand overzicht staan alle competenties die gelden voor het burgemeestersambt.

Basiscondities

Identificatie
Bindend vermogen
Integriteit
Onafhankelijkheid
Stressbestendigheid

Bestuursstijlen

Mentor
Vernieuwer
Netwerker
Realisator
Koersbepaler
Coördinator
Analyticus
Verbinder

Bestuursvaardigheden

Relatie

- Inlevingsvermogen
- Luisteren
- Mondelinge communicatie
- Sociabiliteit
- Coaching

Energie

- Veerkracht
- Daadkracht

- Overtuigingskracht
- Doorzettingsvermogen
- Leervermogen

Inzicht

- Signaalgevoeligheid
- Omgevingsbewustzijn
- Organisatie-inzicht
- Bestuurlijke gevoeligheid
- Achtergrondoriëntatie

Resultaat

- Oordeelsvorming
- Besluitvaardigheid
- Flexibel gedrag
- Wendbaarheid
- Monitoren

Draagvlak

- Transparantievermogen
- Netwerkvaardigheid
- Visie uitdragen
- Onderhandelingsvaardigheid
- Organisatievermogen

1.5 Basiscondities

Basiscondities zijn onlosmakelijk verbonden met het burgemeestersambt.

In deze categorie van competenties gaat het dus niet om de specifieke eisen die een bepaalde gemeente aan een burgemeester stelt, maar om algemene eisen die gelden voor alle burgemeesters in Nederland. Het zijn er vijf: identificatie, bindend vermogen, integriteit, onafhankelijkheid en stressbestendigheid.

Identificatie

De burgemeester neemt in iedere situatie die zich voordoet een passende positie in en identificeert zich met de mensen met wie hij/zij op dat moment van doen heeft. Bij een incident dat inwoners van de gemeente aangrijpt, legt hij/zij voldoende empathie aan de dag.

Bindend vermogen

De burgemeester is het verbindende element tussen mensen en belangen en kan als dat nodig is bijdragen aan het tot stand komen van een gemeenschappelijk visie. Hij/zij is een bruggenbouwer en goed in staat samenwerkingverbanden te smeden en te onderhouden.

Integriteit

De burgemeester geeft het goede voorbeeld, handelt transparant, eenduidig, volgens algemeen geaccepteerde normen en waarden, draagt deze uit en spreekt anderen erop aan.

Onafhankelijkheid

De burgemeester staat boven de partijen en heeft zoveel gezag dat anderen hem of haar deze positie ook toekennen.

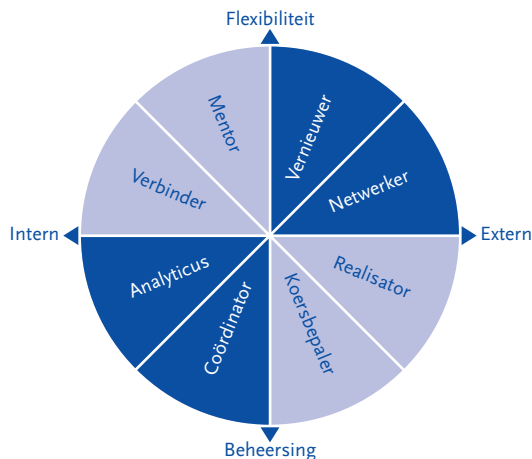
Stressbestendigheid

De burgemeester onderneemt acties en treedt op in situaties die daarom vragen. In crisissituaties straalt de burgemeester rust en vertrouwen uit.

1.6 Bestuursstijlen

Iedereen heeft zijn of haar eigen stijl van besturen. Er zijn acht ‘stijlcategorieën’: de vernieuwer, de netwerker, de realisator, de koersbepaler, de coördinator, de analyticus, de verbinder en de mentor.

Deze zijn ontleend aan het model van de rivaliserende waarden van Robert E. Quinn. Het analysemodel ziet er als volgt uit:



De vertrouwenscommissie selecteert uit deze acht stijlen twee dominante stijlen. De achterliggende vraag is ook hier: *‘Met welke stijl is de bestuurspraktijk in onze gemeente het meest gediend?’*.

In onderstaand overzicht staat een omschrijving van de acht verschillende bestuursstijlen.

1 De mentor

Algemene typering	Investeert in mensen
Motto	Zit ieder goed in zijn vel?
Stuurt door	Aanspreken van mensen op hun acties en ambitie Bieden van mogelijkheden tot zelfreflectie Doelen te (laten) stellen ten aanzien van de eigen ontwikkeling Zich bekommeren om het persoonlijk functioneren Uitspreken van waardering
Bijdrage aan de samenwerking	Heeft aandacht en toont begrip Moedigt aan en biedt vertrouwen Helpt mensen op weg en opent deuren Biedt eigen ervaringen en zienswijzen aan om van te leren
Persoonlijke kwaliteiten	Behulpzaam Inlevend Betrokken Betrouwbaar

2 De verbinder

Algemene typering	Laat mensen samenwerken
Motto	De groep is meer dan een optelsom der delen
Stuurt door	Versterken van het groepsmoreel Stellen van kaders voor samenwerking Bieden van ruimte voor individuele prestaties binnen het groepsverband Aandacht schenken aan het samenwerkingsproces
Bijdrage aan de samenwerking	Zoekt naar gemeenschappelijke doelstellingen en aanpak Versterkt groepscohesie en samenwerking Biedt spirit en uitdaging Betrekt mensen in besluitvorming Ondersteunt het groepsproces Brengt conflicten tot een goed einde

Persoonlijke kwaliteiten	Bruggenbouwer Toegankelijk Zorgzaam Begrijpend
--------------------------	---

3 De analyticus

Algemene typering	Ontrafelt en analyseert
Motto	Eerst denken dan doen
Stuurt door	Onderzoeken van signalen Bekijken van alternatieven Delen van informatie Observatie en analyse
Bijdrage aan de samenwerking	Biedt kritisch, analytisch vermogen Gedegen probleemverkenning Laat controle plegen
Persoonlijke kwaliteiten	Nauwgezet Concentratievermogen Nieuwsgierig Analytisch

4 De coördinator

Algemene typering	Laat het werk ongestoord en soepel verlopen
Motto	Loopt alles volgens plan?
Stuurt door	Laten plannen van werkprocessen Zorgdragen voor heldere taakverdeling Plegen van voortgangscontrole Benadrukken van discipline
Bijdrage aan de samenwerking	Zorg voor planning en structuur Duidelijke taakverdeling Voortgangsbewaking
Persoonlijke kwaliteiten	Ordelijk Perfectionistisch Betrouwbaar Verantwoordelijk

5 De koersbepaler

Algemene typering	Stelt doelen en stippelt koers uit
Motto	Gaan we de goede kant op?
Stuurt door	Formuleert eindresultaten

	Geeft duidelijke kaders aan
	Houdt het achterliggende doel voor ogen
	Stelt prioriteiten
Bijdrage aan de samenwerking	Neemt initiatief
	Verduidelijkt doelen en tactiek
	Hakt knopen door
	Bewerkstelligt keuzes
Persoonlijke kwaliteiten	Zelfverzekerd
	Wilskrachtig
	Overwicht
	Overzicht

6 De realisator

Algemene typering	Zorgt voor realisatie van doelen
Motto	Handen uit de mouwen!
Stuurt door	Maken van afspraken
	Mensen verantwoordelijk te stellen voor hun taak
	Mensen aan te zetten tot actie
	Vragen van inzet
Bijdrage aan de samenwerking	Inzet, energie en ijver
	Nakomen van afspraken
	Houdt zich aan prioriteiten
	Pragmatisch en concreet
	Verzet veel werk
Persoonlijke kwaliteiten	Doener
	Voortvarend
	Dominant
	Taakgericht

7 De netwerker

Algemene typering	Schept nieuwe mogelijkheden
Motto	Kunnen we er nog meer uithalen? Is er een perfecte ruilbalans?
Stuurt door	Toegang te bieden tot externe middelen, bronnen en invloedssferen
	Scheppen van perspectief en urgentie
	Nieuwe contacten te leggen
	Onderhandelingsresultaten te boeken

Bijdrage aan de samenwerking	Boegbeeld Biedt netwerken Herschikt bestaande mogelijkheden
Persoonlijke kwaliteiten	Diplomatiek Sociabel Opportunistisch Zelfstandig

8 De vernieuwer

Algemene typering	Komt met nieuwe ideeën
Motto	Kan het ook anders?
Stuurt door	Visie Mensen aan te zetten tot vernieuwing Een klimaat te scheppen voor vernieuwing Mensen te laten meedenken Bieden van speelruimte
Bijdrage aan de samenwerking	Doorbreekt denkkaders Stelt aannames ter discussie Creëert visie Biedt toekomstgerichtheid Brengt ideeën van buiten in Draagt alternatieven aan Komt met originele oplossingen
Persoonlijke kwaliteiten	Ambitieuus Creatief Open Zelfvertrouwen

Zie werkbladen 2 en 4.

1.7 Bestuursvaardigheden

De bestuursvaardigheden gaan over waarneembaar gedrag in vijf domeinen: relatie, energie, inzicht, resultaat en draagvlak.

In ieder domein zijn weer vijf vaardigheden te benoemen, waardoor in totaal 25 vaardigheden ontstaan. Aan de vertrouwenscommissie nu de taak om uit deze 25 vaardigheden de zes meest dominante te kiezen. Uiteraard zijn dit de vaardigheden die naar uw mening het meest nodig zijn om de

burgemeestersfunctie in uw gemeente optimaal te kunnen vervullen. U hoeft uw keuze niet evenwichtig te spreiden over de vijf domeinen.

Het is zelfs mogelijk dat u binnen één of twee domeinen alle vaardigheden aantreft die u essentieel vindt.

In onderstaand overzicht staan de 25 bestuursvaardigheden, gerangschikt naar domein.

1.7.1 Relatie

1 Inlevingsvermogen

Onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen; verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen. Gedragsvoorbeelden:

- Houdt rekening met de omstandigheden van de ander.
- Toont begrip voor de gevoelens van de ander.
- Toont belangstelling voor anderen.
- Laat anderen in hun waarde en laat dit blijken.
- Onderkent gevoeligheden ten aanzien van het eigen gedrag en benoemt dit naar de ander.

2 Luisteren

Belangrijke informatie oppikken uit mondelinge mededelingen. Ingaan op reacties, doorvragen. Gedragsvoorbeelden:

- Vraagt door op onduidelijke uitspraken of hints.
- Vat de boodschap van de ander correct samen.
- Komt terug op wat iemand eerder in het gesprek gezegd heeft.
- Haakt in op wat de ander zegt.
- Laat iemand uitspreken.

3 Mondelinge communicatie

Ideeën en feiten in begrijpelijke taal voor anderen duidelijk maken. Laten zien ook anderen te verstaan. Gedragsvoorbeelden:

- Houdt een samenhangend en helder betoog, waarin hoofd- en bijzaken gescheiden zijn.
- Hanteert een goed evenwicht tussen het ingaan op reacties van de gesprekspartners/ toehoorders enerzijds, en het vasthouden van de structuur anderzijds.
- Is goed te begrijpen voor anderen; spreekt hun taal.
- Verstaat mensen met een diverse achtergrond.
- Kan zowel met individuen als met groepen een goed gesprek voeren.
- Formuleert kernachtig in goed lopende, vloeiende zinnen.

4 Sociabiliteit

Vlot en effectief contacten met anderen leggen en onderhouden; zich gemakkelijk in allerlei gezelschappen begeven. Gedragsvoorbeelden:

- Staat open voor contact met anderen.
- Stapt gemakkelijk op anderen af.
- Is in staat om persoonlijk contact te leggen met een ander(en).
- Beweegt zich gemakkelijk in een onbekende sociale omgeving, spreekt mensen aan, wisselt informatie en/of persoonlijke gegevens uit, legt contacten.
- Is in staat onder verschillende omstandigheden en met diverse mensen met verschillende achtergronden contact te leggen.

5 Coaching

Steun en feedback geven aan een individu in het kader van diens taakvervulling om daarmee ruimte te geven aan betrokkene om de functie te vervullen.

Gedragsvoorbeelden:

- Kan mensen aanspreken op hun functioneren.
- Laat mensen in hun waarde.
- Stimuleert de omgeving tot het bereiken van gestelde doelen.
- Heeft gevoel voor timing bij het aanspreken van anderen op hun functioneren.
- Geeft ruimte en steun aan degene die nieuwe dingen wil oppakken.

1.7.2 Energie

6 Veerkracht

Effectief blijven presteren onder tegenslag, teleurstelling, tegenspel, tijdsdruk of loyaliteiten aan groepen met verschillende belangen. Gedragsvoorbeelden:

- Blijft constante prestaties leveren ondanks tegenslagen, teleurstellingen of tegenspel.
- Raakt niet in paniek.
- Het eigen humeur lijdt niet onder tegenslag, teleurstelling of tegenspel.
- Blijft bij oplopende emoties zoeken naar een mogelijke oplossing.
- Bewaart rust in situaties met grote tegengestelde belangen.

7 Daadkracht

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten. Acties ondernemen om doelen te bereiken. Gedragsvoorbeelden:

- Draagt ideeën of oplossingen aan.
- Onderneemt uit eigen beweging acties die het mogelijk maken om doelen te realiseren.
- Neemt het voortouw.
- Signaleert en benut mogelijkheden om zaken in beweging te zetten.

8 Overtuigingskracht

Er op gericht zijn om anderen te overtuigen van een bepaald standpunt en instemming te krijgen met bepaalde plannen of ideeën. Gedragsvoorbeelden:

- Hanteert argumenten die de ander aanspreken.
- Brengt zijn voorstellen met enthousiasme en beslistheid.
- Heeft er plezier in de ander te winnen voor zijn opvattingen.
- Doseert zijn argumenten/standpunten op beslissende momenten.

9 Doorzettingsvermogen

Gedurende een lange periode actief zijn wanneer de functie dat vraagt.

Straalt dit uit en weet dit over te dragen op anderen; uithoudingsvermogen hebben.

Gedragsvoorbeelden:

- Kan energie zo benutten dat deze voor de gehele taak toereikend is.
- Blijft enthousiasme en kracht uitstralen, ondanks veel en hard werken.
- Blijft doorgaan tot dat de taak geklaard is.
- Weet anderen op te peppen om de gewenste extra prestatie te leveren.
- Weet de balans tussen inzet en ontspanning te handhaven.

10 Leervermogen

Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in zich opnemen en effectief toepassen.

Gedragsvoorbeelden:

- Neemt nieuwe feiten/informatie snel op en past deze toe.
- Integreert nieuwe kennis in bestaande kennis.
- Probeert nieuwe aanpakken uit en evalueert deze.
- Toont zich nieuwsgierig/leergierig om huidige kennis en ervaringen te verbreden en/of te verdiepen.
- Toetst en evalueert de eigen handelwijze.

1.7.3 Inzicht

11 Signaalgevoeligheid

Oppikken van signalen, herkennen van belangrijke informatie, verbanden leggen

tussen gegevens. Opsporen van mogelijke oorzaken van problemen, zoeken van terzake doende informatie. Gedragsvoorbeelden:

- Legt (causale) verbanden tussen informatie en trekt logische conclusies.
- Stelt vragen in de diepte (één aspect), maar ook in de breedte (meerdere aspecten).
- Vraagt door naar achterliggende informatie (in de diepte en in de breedte).
- Onderscheidt feiten van veronderstellingen.

12 Omgevingsbewustzijn

Laten blijken goed te zijn geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren, en deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of samenwerkingsverbanden. Gedragsvoorbeelden:

- Kent recente ontwikkelingen en trends in buurgemeenten, regio of breder verband en de betekenis hiervan voor eigen gemeente.
- Heeft inzicht in de gang van zaken binnen andere samenwerkingsverbanden of onderdelen hiervan.
- Kent de belangen in en buiten de regio en weet deze te benutten voor de eigen gemeente.
- Is op de hoogte van (landelijke) ontwikkelingen en kan dit vertalen naar de invloed hiervan op de eigen gemeente.

13 Organisatie-inzicht

Onderkennen van invloed en gevolgen van (eigen) beslissingen of activiteiten op onderdelen van het bestuurlijk en ambtelijk apparaat. Gedragsvoorbeelden:

- Toetst bij betrokken partijen of er voldoende draagvlak is voor een bepaald voorstel.
- Kent de issues, trends, opvattingen, afhankelijkheden en belangen van ambtenaren en onderdelen van het ambtelijk apparaat alsmede de beslissende sleutelfiguren.
- Heeft een aanpak waarbij rekening is gehouden met de gevoeligheden en acceptatie in de organisatie.
- Weet hoe de (informele) lijnen en systemen lopen binnen de organisatie en houdt hier rekening mee.
- Weet welke partijen/individuen betrokken moeten worden bij specifieke onderwerpen.
- Weet welke partijen welke effecten of consequenties zullen ondervinden van bepaalde acties/beslissingen.

14 Bestuurlijke gevoeligheid

Anticiperen op - en onderkennen van het belang van - gebeurtenissen die van invloed zijn op het bestaande beleid en handelen van politiek verantwoordelijken.

Gedragsvoorbeelden:

- Voorziet tijdig de risico's en kansen voor de medebestuurders en signaleert situaties die schade kunnen berokkenen.
- Schat de haalbaarheid van acties en/of besluiten in.
- Signaleert ontwikkelingen en gebeurtenissen en onderkent de invloed hiervan op de politiek en de ambtelijke organisatie.
- Kent zijn positie en onderkent het belang van successen voor medebestuurders.

15 Achtergrondoriëntatie

Herkennen van de gewoonten, historie en culturele achtergronden van mensen, groeperingen en organisaties (al dan niet uit andere landen). Hiervoor gepast begrip tonen en er effectief mee omgaan. Gedragsvoorbeelden:

- Is geïnteresseerd in gebruiken en gewoonten van mensen.
- Heeft een duidelijk beeld van verschillende culturen waarmee hij wordt geconfronteerd.
- Kent de historie van de gemeente en houdt rekening met eventuele gevoeligheden.
- Toont respect voor de leefwijzen van mensen.
- Respecteert waarden en normen van mensen en houdt hiermee rekening.

1.7.4 Resultaat

16 Oordeelsvorming

Informatie en mogelijke handelwijzen in het licht van relevante criteria tegen elkaar afwegen en tot realistische beoordelingen komen. Gedragsvoorbeelden:

- Overziet de consequenties van bepaalde keuzen, benoemt voor- en nadelen van deze keuzen.
- Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede beeldvorming.
- Schat haalbaarheden in.
- Toetst voorstellen vanuit meerdere invalshoeken.
- Komt met een afgewogen oordeel, waarbij effectief gebruik gemaakt is van alle benodigde informatie.

17 Besluitvaardigheid

Beslissingen nemen door middel van het ondernemen van acties, of zich vastleggen door het uitspreken van meningen. Gedragsvoorbeelden:

- Neemt tijdig de nodige beslissingen.
- Neemt besluiten, ook op basis van beperkte gegevens.
- Stelt beslissingen niet onnodig lang uit.
- Neemt een standpunt in en spreekt een oordeel uit.
- Geeft aan wanneer iets wel of niet kan.
- Neemt het besluit op dat moment geen besluit te nemen en maakt dit duidelijk aan anderen.

18 Flexibel gedrag

Indien zich problemen voordoen de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken. Gedragsvoorbeelden:

- Houdt vast aan zijn/haar doel en heeft oog voor de verschillende manieren waarop dit kan worden bereikt.

- Schakelt bij weerstanden over op een aanpak die wèl tot het doel leidt.
- Combineert verschillende gedragsstijlen (bijvoorbeeld vragen stellen en poneren).
- Stelt aanpak tijdig bij om effectief te kunnen blijven opereren.

19 Wendbaarheid

In verschillende situaties en bij andere taken kunnen wisselen van rol en gedrag.

Gedragsvoorbeelden:

- Laat zien snel te kunnen veranderen van rol.
- Laat zich overtuigen, indien hier gegronde redenen voor zijn.
- Speelt gemakkelijk in op onverwachte zaken.
- Voelt zich in elke situatie op zijn gemak.
- Vindt onder sterk verschillende omstandigheden aansluiting bij anderen.

20 Monitoren

Bewaken van de voortgang van processen of activiteiten, alsook de voortgang van eigen functie-activiteiten en verantwoordelijkheden bewaken en controleren.

Gedragsvoorbeelden:

- Informeert regelmatig naar de voortgang van zaken.
- Spreekt van tevoren duidelijke mijlpalen of meetpunten af.
- Creëert voor zichzelf en voor anderen inzicht in de gang van zaken.
- Signaleert tijdig afwijkingen op een gemaakt plan en stelt bijsturing aan de orde.

1.7.5 Draagvlak

21 Transparantievermogen

Weet in complexe (emotionele) situaties, een duidelijke lijn aan te geven, de kern te benoemen of zaken te verbreden en verschillen en overeenkomsten in standpunten van partijen transparant te maken. Gedragsvoorbeelden:

- Is in staat om complexe informatie vanuit verschillende rationaliteiten te beschouwen.
- Kan buiten het eigen denkkader treden.
- Begrijpt wat omgaat in mensen en kan dit benoemen.
- Creëert duidelijkheid en transparantie in discussies.

22 Netwerkvaardigheid

Ontwikkelen en bestendigen van relaties en samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen gemeente en deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking. Gedragsvoorbeelden:

- Legt en onderhoudt contact met voor zijn/haar functie relevante personen en instanties.

- Ontwikkelt en onderhoudt een voor de gemeente relevant netwerk van contacten die benodigde ondersteuning kunnen en willen bieden.
- Maakt op het juiste moment gebruik van zijn/haar netwerk om doelen te bereiken.
- Vormt coalities om doelen te bereiken.

23 Visie uitdragen

De richting waarin de gemeente zal gaan en de doelen die moeten worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbrengen en er draagvlak voor creëren. Gedragsvoorbeelden:

- Bezielt acties voor de korte termijn in een lange-termijnperspectief.
- Denkt een aantal stappen vooruit.
- Ziet ontwikkelingen op de langere termijn.
- Geeft de betekenis aan voor het te voeren beleid van huidige en toekomstige ontwikkelingen.
- Weet mensen te mobiliseren en te enthousiasmeren om mee te werken.
- Herkent snel hoofdlijnen.

24 Onderhandelingsvaardigheid

Weet successen te behalen in onderhandelingsituaties, kan belangen benoemen en draagt zorg voor het behoud van goede relaties met alle betrokken partijen.

Gedragsvoorbeelden:

- Ziet en creëert kansen, maakt verborgen behoeften manifest.
- Neemt afgewogen risico's om een bepaald voordeel te behalen.
- Laat zien het standpunt van anderen te begrijpen.
- Verliest de oorspronkelijke inzet niet uit het oog.

25 Organisatie vermogen

Op effectieve wijze doelen, prioriteiten en benodigde acties aangeven. Tijd en middelen benoemen om deze doelen te kunnen bereiken. Gedragsvoorbeelden:

- Stelt prioriteiten.
- Stelt concrete doelen.
- Komt met aanpak om het gestelde doel te bereiken, met inschattingen ten aanzien van benodigde tijd, capaciteit en middelen.
- Werkt stap voor stap naar zijn/haar doel toe.
- Brengt activiteiten/te verrichten taken in kaart die tot het gewenste doel leiden.

2 Handreiking voor vertrouwenscommissies

In dit deel ligt het accent op het instrueren van vertrouwenscommissies die hebben besloten met de methode van bestuurscompetenties te willen werken. In deel III wordt dit uitgewerkt in een concreet stappenplan voor de praktijk.

2.1 De drie elementen van het profiel

Als vertrouwenscommissie begint u met het opstellen van een profiel van de nieuwe burgemeester. Dit bestaat uit drie elementen:

- 1 het omgevingsprofiel; hoe ziet de omgeving eruit waarin de nieuwe burgemeester gaat functioneren?
- 2 de omschrijving van taken en rol van de burgemeester hierin: welke taken en rol ziet de vertrouwenscommissie daarin voor de burgemeester weggelegd en wat is daar met name lastig aan?
- 3 het competentieprofiel: welk concreet gedrag wil de commissie van de burgemeester zien?

Ad 1 Het omgevingsprofiel

Nadenken over het ideale profiel van een nieuwe burgemeester begint met nadenken over de situatie waarin de nieuwe burgemeester gaat functioneren. Wie zijn we en wat willen we als gemeente, is dan de kernvraag. Gemeenten kunnen behoorlijk van elkaar verschillen, bijvoorbeeld qua omvang, ligging, economische veerkracht, de aard van de bedrijvigheid en de mate van verstedelijking. Maar ook de samenstelling van het college, de professionaliteit van het ambtelijk apparaat en de recente historie liggen voor iedere gemeente anders. Het is zinvol eerst de kenmerken van de gemeente goed in beeld te krijgen. Daarna kunt u de vertaling maken naar de eisen die u aan de nieuwe burgemeester stelt. Werkblad 1 is een checklist die u kan helpen bij opstellen van een omgevingsprofiel. Daarin staan onder meer de kenmerken van het college, de gemeenteraad, de ambtelijke organisatie, de openbare orde en de relatie met burgers, bedrijven en media. Het gaat om algemene kenmerken, die u kunt uitwerken en uitbreiden afhankelijk van de lokale situatie. Zo kunnen er bijvoorbeeld meerdere beleidsmatige issues spelen die vitaal zijn voor het functioneren van de gemeente.

Ad 2 Taken en rol van de nieuwe burgemeester

Vervolgens vraagt de commissie zich af welke rol de nieuwe burgemeester idealiter gaat vervullen. Krijgt hij/zij eigen vakportefeuilles? Is het de bedoeling dat hij/zij op de

voorgond treedt of juist niet? Dit is ook het moment om de essentiële situaties te benoemen; situaties waarin de burgemeester er echt moet staan. Dat zijn de zaken die in uw gemeente gemakkelijk fout kunnen gaan en die een hoog ‘afbreukrisico’ met zich meebrengen. De commissie vraagt zich af welke situaties dat zijn en in welke spanningsvelden de burgemeester dan terecht komt.

Ad 3 Competentieprofiel

Als duidelijk is in welke omgeving de burgemeester gaat functioneren en welke taken en rol hij/zij krijgt, kan de commissie het gedrag gaan benoemen dat daar bij hoort. De vraag is: welke stijl van besturen en welk gedrag zouden we graag zien bij de nieuwe burgemeester. De commissie zoekt vervolgens in de ‘menulijst’ van competenties de (maximaal) twee stijlen en de (maximaal) zes vaardigheden die het best passen. Ook in deze fase is het verstandig oog te blijven houden voor de essentiële situaties, waarin de burgemeester taken en rollen moet vervullen. De set die de commissie kiest, bestaat uit de meest relevante competenties, wat niet wil zeggen dat de andere in het geheel geen rol spelen. Nadat de stijlen en/of vaardigheden zijn gekozen, is het goed het totale beeld dat zo ontstaat nog eens te bekijken. Is dit in essentie het beeld van de burgemeester die u zoekt? Eventueel kan dit leiden tot een heroverweging van een of meerdere competenties.

2.2 Gesprekken voorbereiden

Met een gedegen voorbereiding zorgt u ervoor dat de gesprekken met de kandidaten gestructureerd verlopen en feitelijke informatie opleveren die te vergelijken is.

Tips en suggesties

- Verdeel taken en verantwoordelijkheden binnen de commissie.
- Bespreek eerst het omgevingsprofiel. Denk hardop na over de vraag in welke context de nieuwe burgemeester komt te werken, over de omvang en ambitie van uw gemeente, over de in- en externe verhoudingen.
- Denk hardop na over taken en rol van de nieuwe burgemeester. Benoem essentiële situaties.
- Spreek de basiscondities door. Ga na of alle leden van de commissie met hetzelfde begrippenkader werken.
- Bekijk de andere bestuurscompetenties (stijlen en vaardigheden) en ga aan de slag met het aanbrengen van accenten in de competenties. Selecteer twee stijlaccenten en zes vaardigheidsaccenten. Voer de discussie en werk toe naar consensus.
- Begin met de algemene beraadslagingen. ‘Vergeet’ welke kandidaten zich hebben gemeld (als u dat al wist) en maak een frisse start.
- Leg de uitkomsten van voorgaande stappen naast de reacties van kandidaten die in

- aanmerking willen komen voor de burgemeestersfunctie.
- Bekijk vanuit deze optiek de brieven en cv's van kandidaten die zich hebben gemeld en spreek die door.
 - Maak voor iedere uitgenodigde kandidaat een gespreksschema. Leg vast wat u met iedere kandidaat wilt bespreken.
 - Bespreek vooraf hoe u de uitkomsten van de gesprekken gebruikt bij de weging.
 - Doe dit zo objectief mogelijk.
 - Ga na of de commissie de basisvaardigheden voor het selectieproces beheerst, zoals luisteren, samenvatten, sturen en kritisch doorvragen. Doe bij twijfel een training, waarin u deze vaardigheden oefent.

Valkuilen voor een vertrouwenscommissie

Het werk van een vertrouwenscommissie is intensief. Gebeurt het niet zorgvuldig, dan kan er nogal wat mis gaan. Onderstaand overzicht benoemt een aantal valkuilen, die vertrouwenscommissies op hun pad kunnen vinden.

- De commissie functioneert niet als team. De leden hebben een eigen agenda en voelen geen gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- Het gemeenschappelijk begrippenkader ontbreekt. De leden interpreteren de begrippen verschillend.
- De commissie heeft de discussie over de werkelijke eisen niet goed genoeg gevoerd en kan daardoor tijdens de gesprekken met kandidaten en de beoordeling niet tot consensus komen.
- De commissie heeft niet scherp genoeg welke onderwerpen aan de orde moeten komen in de gesprekken met de kandidaten. Ze legt vooraf niet goed vast op welke aspecten ze de kandidaten met elkaar gaat vergelijken.
- De informatie wordt tijdens de gesprekken niet zorgvuldig, objectief en systematisch (genoeg) verzameld en vastgelegd.
- Toetsing, weging en vergelijking van kandidaten verloopt ongestructureerd en subjectief en zonder vooraf afgesproken criteria.
- Het advies aan de Commissaris van de Koningin en de Minister is niet of slecht onderbouwd. Dit ondergraaft de geloofwaardigheid en dus de invloed van de commissie op de besluitvorming.

2.3 Bevragen volgens de STAR-methodiek

In de vorige paragraaf staat hoe u de vereiste kwaliteiten in beeld kunt krijgen. Vervolgens stelt u vast in hoeverre de kandidaat over die kwaliteiten beschikt. Dat is een lastige, maar geen onmogelijke opdracht. Een methode die u hierbij kunt gebruiken is

de STAR-methode. Deze methode dwingt interviewers te focussen op de situatie, de taak, de actie en het resultaat. Uw focus is gericht op het feitelijk handelen van een bepaalde kandidaat in het recente verleden. Het gaat om gebeurtenissen en situaties waarin de relevante kwaliteiten van de kandidaat een rol speelden.

S = Situatie: wat was de situatie?

T = Taak: wat was de formele taak en rol van de kandidaat?

A = Actie: wat heeft hij of zij concreet gedaan/gezegd?

R = Resultaat: wat was het resultaat van deze aanpak?

Schematische weergave

<p>Situatie</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wat speelde er? – Wie waren betrokken? – Welke omstandigheden speelden een rol? 	<p>Taak/doelstelling</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welk doel hadden verantwoordelijke partijen in deze situatie voor ogen? – Wat was uw taak hierin? – Wat was de formele doelstelling? – Hoe zag u uw eigen rol?
<p>Acties</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welke acties hebt u ondernomen en in welke volgorde? – Wat hebt u concreet gezegd of gedaan? – Met wie hebt u de samenwerking gezocht? – Wat zou u een volgende keer anders doen? 	<p>Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> – Hoe reageerden anderen op deze acties? – Wat was het uiteindelijke resultaat?

Voorbeeld

De vertrouwenscommissie in de gemeente Weldra heeft de bestuurscompetentie 'overtuigingskracht' benoemd als dominante vaardigheid. De definitie van deze vaardigheid luidt: Gericht zijn op het overtuigen van anderen om een bepaald standpunt in te nemen en het krijgen van instemming met bepaalde plannen of ideeën.

Gedragsvoorbeelden:

- hanteert argumenten die de ander accepteert
- brengt voorstellen met enthousiasme en beslistheid
- heeft er plezier in anderen te winnen voor zijn opvattingen
- doseert zijn argumenten/standpunten op beslissende momenten.

Vragen die u hierover kunt stellen

In de vacante functie is het belangrijk dat u mensen overtuigt van uw standpunt. Kunt u een voorbeeld geven van een situatie in het recente verleden waarin u in een formele rol anderen

van uw standpunt moest overtuigen? Hoe hebt u dat aangepakt? Wat hebt u gezegd en gedaan? Wat was cruciaal in uw aanpak? Wat was het resultaat?

Deze vragen helpen bij het verzamelen van concrete gedragsvoorbeelden. De STAR-methode is een hulpmiddel om een goed beeld te krijgen van de situatie, van rol, taak en aandeel van de kandidaat, de activiteiten die de kandidaat heeft ondernomen en het resultaat daarvan.

Tips en suggesties

Kijk naar het gedrag dat een kandidaat daadwerkelijk in het verleden heeft getoond. Op basis daarvan kunt u beter voorspellen hoe de kandidaat zich zal gedragen in de nieuwe functie.

- Onthoud: goed gestructureerde interviews verdubbelen de voorspellende waarde.
- Stel gerichte vragen.
- Stel vragen die in het verlengde liggen van de geselecteerde competenties.
- Stel vragen die de kandidaat uitnodigen voorbeelden uit het verleden te geven die de competentie illustreren. Vermijd fictieve cases. Wat een kandidaat zegt over wenselijk gedrag in die fictieve situatie, zegt niets over zijn of haar daadwerkelijk gedrag in die situatie.
- Stel vragen in de u-vorm en in de verleden tijd, bijvoorbeeld: wat deed u als eerste toen u hoorde dat het drinkwater in uw gemeente verontreinigd bleek te zijn?
- Vermijd suggestieve en theoretische vragen. Een voorbeeld van een theoretische vraag is: wat zou u doen als ... ? Een suggestieve vraag leidt de kandidaat als het ware naar een antwoord toe. Een voorbeeld hiervan is: u heeft toch wel contact opgenomen met ... ?
- Nodig de kandidaat uit concrete voorbeelden te geven van interventies die hij/zij in een relevante situatie heeft gepleegd.
- Verlies u niet in de inhoud. Dus niet: waar ging dat voorstel precies over?
- Noteer de voorbeelden zo neutraal mogelijk.
- Stel uw oordeel over de inhoud van de interventies uit.
- Vermijd conclusies, interpretaties en oordelen over de kwaliteit van de inbreng van de kandidaat in de registratie.
- Ga na afloop na of de voorbeelden die de kandidaat gaf ook echt betrekking hadden op de competentie waarover de commissie de kandidaat ondervroeg.

Valkuilen

Waarnemen van gedrag lijkt soms simpel, maar blijkt in de praktijk toch lastig te zijn. Iedereen heeft moeite met het objectief registreren van informatie, met blijven luisteren en zaken niet vooraf te interpreteren of in te vullen. Een andere bekende valkuil is het adopteren van een positief beeld over het totaal, gebaseerd op een enkele gunstige waarneming, het zogenoemde halo-effect. Ook ligt overal de selectieve waarneming op

de loer; we nemen alleen die dingen waar die ons het meest aanspreken. Het goed vastleggen van gedragsvoorbeelden kan bijdragen aan het omzeilen van deze valkuilen.

Verder is het werken met fictieve cases een echte valkuil. Cases die gaan over fictieve situaties in de toekomst geven namelijk geen informatie over daadwerkelijk gedrag in die situatie. U test dan alleen de inventiviteit en het analytisch vermogen van de kandidaat. Alleen reeds vertoond gedrag voorspelt toekomstig gedrag. Ook geheimzinnig doen over de competentie waarover u de kandidaat wilt bevragen is een valkuil. Dit leidt tot het verwarren van definities, onzekerheid bij de kandidaat en sociaal wenselijke antwoorden. Als commissie blijft u achter met antwoorden die niet te beoordelen zijn.

Ten slotte is ook terughoudendheid om door te vragen een valkuil. Met oppervlakkige informatie kunt u als commissie niet goed uit de voeten.

2.4 Gesprekken opbouwen

Een sollicitatiegesprek bestaat in de regel uit vijf blokken. In onderstaand overzicht staat welke onderwerpen in de vijf blokken aan de orde komen en hoeveel tijd ze in beslag nemen.

Blok	Inhoud	Duur
Welkom en toelichting doel	<ul style="list-style-type: none">– toon zetten– structuur gesprek toelichten– voorbeelden noemen gewenste bestuurscompetenties	5 minuten
Functie informatie en vragen van de kandidaat	<ul style="list-style-type: none">– informatie verschaffen over de functie– vragen van de kandidaat beantwoorden	10 minuten
Ambitie	<ul style="list-style-type: none">– kandidaat bevragen op toekomstplannen en ambities	10 minuten
Kwaliteiten van de kandidaat	<ul style="list-style-type: none">– kandidaat bevragen op voorbeelden van vertoond gedrag	20 à 25 minuten
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none">– korte samenvatting– afhandelen brandende kwesties– vervolgprocedure	5 minuten

2.5 Classificeren, beoordelen en evalueren

Als u alle voorbeelden van het gedrag van de kandidaat hebt verzameld volgens de STAR-methode, kunt u met de feitelijke beoordeling beginnen. Om te beginnen bekijkt u welk gedrag de kandidaat vertoonde in de situatie. Is dat ook echt het gedrag waar u naar op zoek was of heeft het gesprek een wending genomen waardoor geen informatie over de dominante competentie boven water kwam? Vervolgens kunt u aan het gedrag van de kandidaat een waarde toekennen. De grootste valkuil is nu dat u het resultaat van de actie gaat beoordelen en niet de actie zelf.

Als u ervoor kiest te werken met de beoordelingsmatrix, kunt u kiezen uit vijf mogelijkheden, te weten onvoldoende, zwak, middelmatig, ruim voldoende en goed. In werkblad 7 staat wat de waarde is van deze scores.

Tips en suggesties

- Spreek vooraf af welke puntenscore acceptabel is. Een middelmatige score kan op een bepaald onderdeel acceptabel zijn als er ruimte is voor verdere ontwikkelingsmogelijkheden of als dit door een ander uitgesproken sterk punt wordt gecompenseerd.
- Pas op voor te milde conclusies. De geselecteerde competenties waren immers al de meest essentiële.
- Ga na hoe een kandidaat scoort op de competenties die u hebt geaccentueerd.
- Vermijd vergelijkingen met de andere kandidaten.
- Geef alleen waarderingen aan dat wat u hebt geregistreerd. U kunt alleen uitspraken doen over het vertoonde gedrag.
- Laat om te beginnen alle leden van de vertrouwenscommissie individueel een beoordelingsmatrix invullen.
- Leg deze daarna naast elkaar en kom tot een gezamenlijk eindoordeel.
- Bespreek met elkaar per onderdeel de voornaamste observaties.
- Stel het nemen van een eindbeslissing zo lang mogelijk uit. Bespreek eerst alle bevindingen.
- Baseer conclusies op feiten en argumenten.

Voorbeeld

De gemeente Weldra is een gemeente die zich krachtig wil ontwikkelen en daarbij een nadrukkelijke rol ziet weggelegd voor de burgemeester. De relatie met andere instanties en buurgemeenten spelen een rol. Op korte termijn is bijvoorbeeld de ontsluiting aan de orde van een mooi bedrijventerrein dat enige jaren daarvoor is aangelegd. Helaas is er geen goede aansluiting met de nabijgelegen rijksweg. Het is nog niet gelukt met de buurgemeente goede afspraken te maken over de aansluiting op die weg. De verstandhouding tussen de twee gemeenten is duidelijk voor verbetering vatbaar. Nieuwe bedrijven vinden het terrein vanwege de slechte

ontsluiting niet aantrekkelijk en het aantal vestigingen blijft zorgwekkend achter bij de prognoses. Dat heeft weer gevolgen voor de economische veerkracht van de hele gemeente. Dan komt de burgemeesterspost vacant. Een nieuwe kans voor het oplossen van een slepende kwestie. Misschien is de nieuwe burgemeester in staat de relatie met de buurgemeente te verbeteren en contacten te leggen en te onderhouden met bedrijven die zich mogelijk in de gemeente Weldra willen vestigen. De vertrouwenscommissie legt dan ook met alle reden bij het opstellen van de profielschets accenten op realiseren, netwerken, doorzettingsvermogen, daadkracht en organisatievermogen van de te benoemen burgemeester.

3 Instructies

Deze instructie bevat een logisch stappenplan voor het geval u er voor kiest de methodiek van bestuurscompetenties toe te passen en met de STAR-methode te werken. Lees deze instructie in dat geval zorgvuldig.

Stappenplan

Een mogelijk stappenplan voor een vertrouwenscommissie luidt als volgt.

- Bespreek doel, voorwaarden en beperkingen van de vertrouwenscommissie.
- Maak een omgevingsprofiel van uw gemeente met behulp van werkblad 1.
- Benoem taken en rol van de nieuwe burgemeester en de essentiële situaties.
- Kijk op werkblad 2 voor een overzicht van alle bestuurscompetenties.
- Bespreek de basiscondities voor de uitoefening van het burgemeestersambt (zie pagina 14 van deze brochure)
- Selecteer twee accenten in bestuursstijlen met behulp van werkblad 3.
- Selecteer zes accenten bestuursvaardigheden met behulp van werkblad 4.
- Stel het totale profiel op met behulp van werkblad 5.
- Selecteer de elementen die u in uw oefenprogramma wilt opnemen met behulp van werkblad 6.
- Stel vast of u wilt oefenen met de aangereikte methodiek. Maak een oefenprogramma.

Dit oefenprogramma kan de volgende onderdelen bevatten:

- de profielschets vertalen in concrete aandachtsgebieden, criteria en vragen
 - oefenen basisvaardigheden
 - bespreken:
 - STAR-methodiek
 - registreren en vergelijken van indrukken
 - beoordelen
 - kiezen
 - keuze onderbouwen
 - oefenen
 - gesprekken voorbereiden
 - gesprekken simuleren (met acteur)
 - beoordelen en evalueren van de kandidaten (werkblad 7)
 - nabespreken en bijstellen
 - afspraken
 - evaluatie.
-
- Stel vast hoeveel tijd u aan de diverse onderdelen wilt besteden en maak een compleet stappenplan.
 - Loop zorgvuldig door het stappenplan dat u voor uw commissie hebt vastgesteld.
 - Spreek af op welke manier u de tijd bewaakt.

Uitgave

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Postbus 20011
2500 EA Den Haag

Productiebegeleiding

Directie Voorlichting en Communicatie

Tekst

Tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en gebaseerd op het voorbereidend onderzoek door GITP OrganisatieAdvies, sector Openbaar Bestuur, Zeist. Dit onderzoek werd begeleid door een werkgroep van burgemeesters, kabinetschefs van de Commissarissen van de Koningin en de afdeling Kabinetszaken/BZK

Redactie

A. van den Berg, Delft

Ontwerp

Studio Tennekes, Amsterdam

Druk

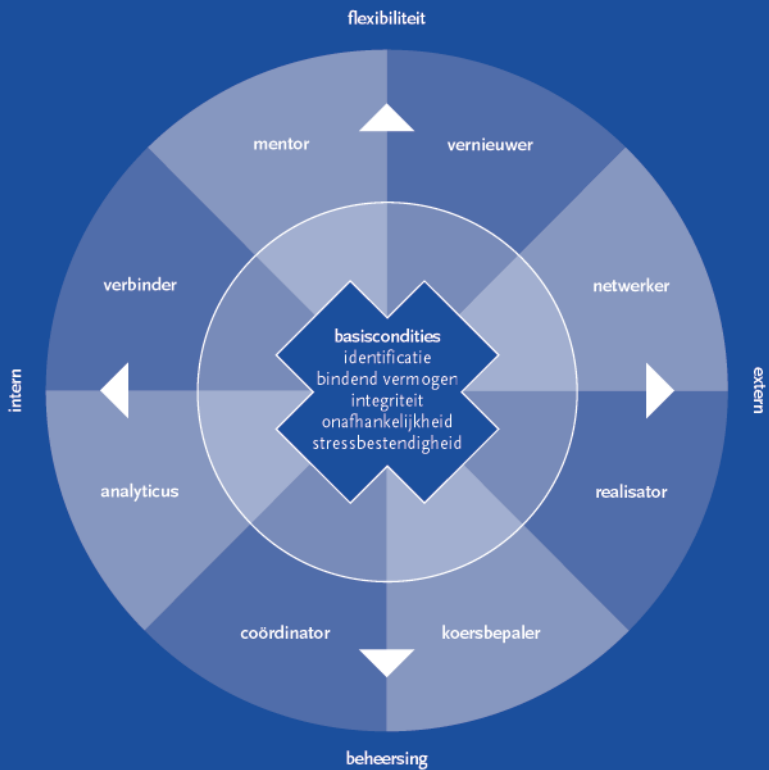
drukkerij De Bink, Den Haag

Mei 2001

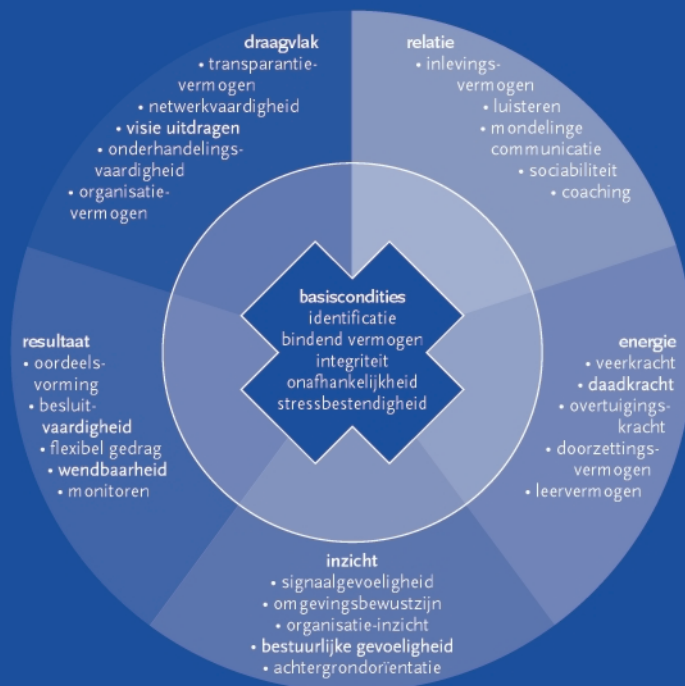




Bestuursstijlen



Bestuursvaardigheden



College van B&W	Karakter	<input type="radio"/> politiek geprofileerd <input type="radio"/> georiënteerd op samenwerking <input type="radio"/> in ruime meerderheid gesteund door de raad
	Ervaring	<input type="radio"/> merendeels ervaren <input type="radio"/> merendeels onervaren
	Verdeling portefeuilles	<input type="radio"/> alleen wethouders zijn portefeuillehouder <input type="radio"/> ook burgemeester is portefeuillehouder, te weten van
Gemeenteraad	Samenstelling	<input type="radio"/> primair landelijke partijen <input type="radio"/> primair lokale partijen <input type="radio"/> evenwichtige mix van landelijk en lokaal
Regionale/provinciale samenwerkingsverbanden	Overzicht	welke zijn er: 1 2 3
Ambtelijk apparaat	Relatie college-ambtelijk apparaat	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (geef rapportcijfer)
	Ontwikkelingsniveau ambtelijk apparaat	<input type="radio"/> sterk in ontwikkeling <input type="radio"/> in goed evenwicht <input type="radio"/> toe aan vernieuwing
Openbare orde	Karakter	<input type="radio"/> grotendeels verstedelijkt <input type="radio"/> grotendeels platteland <input type="radio"/> mengeling van stad en platteland
	Belang van toerisme	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (geef rapportcijfer)
	Omstandigheden die veel aandacht vragen	<input type="radio"/> ja, namelijk <input type="radio"/> nee
Beleidsmatige issues	Punten van bijzondere zorg en aandacht	<input type="radio"/> ja, namelijk <input type="radio"/> nee
Burgers/sociale structuur	Aanwas	<input type="radio"/> gemeente recent snel gegroeid <input type="radio"/> recent herindeling geweest <input type="radio"/> herindeling op stapel <input type="radio"/> stabiel
	Diversiteit inwoners (afkomst/cultuur)	<input type="radio"/> zeer divers <input type="radio"/> tamelijk divers <input type="radio"/> tamelijk homogeen <input type="radio"/> zeer homogeen
Media	Belangstelling van landelijke media voor deze gemeente	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (geef rapportcijfer)
Burgemeenten/regionale ontwikkelingen	Grootte	<input type="radio"/> vergelijkbaar <input type="radio"/> aanzienlijk groter <input type="radio"/> aanzienlijk kleiner
	Concurrentie	<input type="radio"/> geen <input type="radio"/> weinig <input type="radio"/> veel, te weten op

Met behulp van dit blad houdt u het overzicht over de competenties. Het is een samenvatting in kernwoorden, behorend bij de drie terreinen waarop de competenties betrekking hebben, te weten de basiscondities, de stijlen en de vaardigheden van een burgemeester. De basiscondities lopen als een rode draad door het geheel. Samen vormen ze 'de onderlegger' voor al het denkwerk over stijlen en vaardigheden.

Tips en suggesties

Houd dit blad bij de hand tijdens het voorbereiden en het voeren van de selectiegesprekken. Het kan u behulpzaam zijn bij het ordenen van alle informatie die op u afkomt.

Basiscondities	Bestuursstijlen	Bestuursvaardigheden
<ul style="list-style-type: none"> – Identificatie – Bindend vermogen – Integriteit – Onafhankelijkheid – Stressbestendigheid 	<p>De mentor</p> <ul style="list-style-type: none"> – behulpzaam – inlevend – betrokken – betrouwbaar 	<p>Relatie</p> <ul style="list-style-type: none"> – inlevingsvermogen – luisteren – mondeling communiceren – sociabiliteit – coaching
	<p>De vernieuwer</p> <ul style="list-style-type: none"> – ambitieus – creatief – open – zelfvertrouwen 	<p>Energie</p> <ul style="list-style-type: none"> – veerkracht – daadkracht – overtuigingskracht – doorzettingsvermogen – leervermogen
	<p>De netwerker</p> <ul style="list-style-type: none"> – diplomatiek – sociaal – opportunistisch – zelfstandig 	<p>Inzicht</p> <ul style="list-style-type: none"> – signaalgevoeligheid – omgevingsbewustzijn – organisatie-inzicht – bestuurlijke gevoeligheid – achtergrondoriëntatie
	<p>De realisator</p> <ul style="list-style-type: none"> – doener – voortvarend – dominant – taakgericht 	<p>Resultaat</p> <ul style="list-style-type: none"> – oordeelsvorming – besluitvaardigheid – flexibel gedrag – wendbaarheid – monitoren
	<p>De koersbepaler</p> <ul style="list-style-type: none"> – zelfverzekerd – wilskrachtig – overwicht – overzicht 	<p>Draagvlak</p> <ul style="list-style-type: none"> – transparantievermogen – netwerkvaardigheid – visie uitdragen – onderhandelingsvaardigheid – organisatievermogen
	<p>De coördinator</p> <ul style="list-style-type: none"> – ordelijk – perfectionistisch – betrouwbaar – verantwoordelijk 	
	<p>De analyticus</p> <ul style="list-style-type: none"> – nauwgezet – concentratievermogen – nieuwsgierig – analytisch 	
	<p>De verbinder</p> <ul style="list-style-type: none"> – bruggenbouwer – toegankelijk – zorgzaam – begrijpend 	

Met deze lijst kunt u bepalen welke stijl(en) van bestuur u nu nodig vindt in uw gemeente.

U hebt drie keuzemogelijkheden:

1. niet nodig
2. nuttig
3. essentieel.

Omcirkel wat naar uw mening van toepassing is. Maar let op. De score 3 mag u maximaal twee keer toekennen.

Het is de bedoeling dat u als commissie uiteindelijk twee stijlen als dominant benoemt.

Tips en suggesties

Alle leden van de commissie vullen de lijst eerst individueel in. Daarna legt u de individuele uitkomsten naast elkaar. Voer de discussie tot u consensus hebt bereikt.

Stijl	Score		
Mentor	1	2	3
Verbinder	1	2	3
Analyticus	1	2	3
Coördinator	1	2	3
Koersbepaler	1	2	3
Realisator	1	2	3
Netwerker	1	2	3
Vernieuwer	1	2	3

Met deze lijst kunt u bepalen welk belang u als commissie hecht aan de verschillende vaardigheden.

U hebt drie keuzemogelijkheden:

1. niet nodig
2. nuttig
3. essentieel.

Omcirkel wat naar uw mening van toepassing is. Maar let op. U mag de score 3 maximaal zes keer toekennen.

Het is de bedoeling dat u als commissie uiteindelijk maximaal zes dominante vaardigheden overhoudt.

Tips en suggesties

Alle leden van de commissie vullen de lijst eerst individueel in. Daarna legt u de individuele uitkomsten naast elkaar. Voer de discussie tot u consensus hebt bereikt.

Vaardigheid	Score		
Relatie			
– inlevingsvermogen	I	2	3
– luisteren	I	2	3
– mondelinge communicatie	I	2	3
– sociabiliteit	I	2	3
– coaching	I	2	3
Energie			
– veerkracht	I	2	3
– daadkracht	I	2	3
– overtuigingskracht	I	2	3
– doorzettingsvermogen	I	2	3
– leervermogen	I	2	3
Inzicht			
– signaalgevoeligheid	I	2	3
– omgevingsbewustzijn	I	2	3
– organisatie-inzicht	I	2	3
– bestuurlijke gevoeligheid	I	2	3
– achtergrondoriëntatie	I	2	3
Resultaat			
– oordeelsvorming	I	2	3
– besluitvaardigheid	I	2	3
– flexibel gedrag	I	2	3
– wendbaarheid	I	2	3
– monitoren	I	2	3
Draagvlak			
– transparantievermogen	I	2	3
– netwerkvaardigheid	I	2	3
– visie uitdragen	I	2	3
– onderhandelingsvaardigheid	I	2	3
– organisatievermogen	I	2	3

Met onderstaande matrix kunt u alle ingrediënten van het profiel in een oogopslag overzien.

Tips en suggesties

Vul in kolom 2, 3 en 4 de uitkomst van uw beraadslagingen in.

Houdt dit overzicht tijdens het voorbereiden en voeren van de selectiegesprekken binnen handbereik.

Vijf basiscondities	Highlights omgevingsprofiel	Twee stijlaccenten	Zes vaardigheidsaccenten
---------------------	--------------------------------	--------------------	--------------------------

1 identificatie

1

1

1

2 onafhankelijkheid

2

2

2

3 integriteit

3

3

4 bindend vermogen

4

4

5 stressbestendigheid

5

5

6

Opmerkingen

Opmerkingen

Opmerkingen

Opmerkingen

Met behulp van dit werkblad kunt u voor uw commissie een passend oefenprogramma samenstellen.

Tips en suggesties

Begin uw beraadslagingen met het selecteren van de onderwerpen die in uw situatie aan de orde moeten komen. Vul in de derde kolom in hoeveel tijd u per onderdeel denkt nodig te hebben.

Programma-onderdeel	Hulpmiddel	Duur (indicatie)
---------------------	------------	------------------

Profielschets vertalen in concrete aandachtsgebieden, criteria en vragen		
--	--	--

Oefenen basisvaardigheden	acteur	
---------------------------	--------	--

Bespreken – STAR-methodiek – Registreren en vergelijken van indrukken – Beoordelen – Kiezen – Keuzes onderbouwen		
---	--	--

Oefenen – gesprekken voorbereiden – gesprekken simuleren – beoordelen en evalueren kandidaten	acteur beoordelingsmatrix	
--	------------------------------	--

Nabespreken en bijstellen		
---------------------------	--	--

Afspraken		
-----------	--	--

Evaluatie		
-----------	--	--

Dit formulier vult u in na afloop van het selectiegesprek.

Vijf basiscondities	Score	Twee stijlaccenten	Score	Zes vaardigheids- accenten	Score
1 identificatie		1		1	
2 onafhankelijkheid		2		2	
3 integriteit				3	
4 bindend vermogen				4	
5 stressbestendigheid				5	
				6	
Opmerkingen		Opmerkingen		Opmerkingen	

Bij het toekennen van een score heeft u 5 keuzemogelijkheden, te weten O, Z, M, RV en G.
In onderstaande matrix staat wat de waarde is van deze scores.

Score	Staat voor	Uitleg	Vergelijkbaar met rapportcijfer
O	Onvoldoende	Te weinig om de functie naar behoren uit te oefenen	1 - 3
Z	Zwak	Eigenlijk te weinig om de functie naar behoren uit te oefenen, maar met veel aandacht wel bij te spijkeren	4
M	Middelmatig	Nog steeds te weinig om de functie naar behoren uit te oefenen, maar met enige aandacht wel bij te spijkeren	5 - 6
RV	Ruim voldoende	Genoeg om de functie naar behoren uit te oefenen	7
G	Goed	Duidelijk een sterk punt, meer dan voldoende om de functie naar behoren uit te oefenen	8 - 9