

## Handreiking functioneringsgesprek burgemeester

---





# Inhoud

---

<b>1. Samen gaan voor kwaliteit</b>	<b>5</b>
<b>2. Een cultuur van reflectie</b>	<b>9</b>
<b>3. De voorbereiding</b>	<b>13</b>
3.1 Cycli van feedback voor de burgemeester	13
3.2 De organisatie van het functioneringsgesprek	17
3.3 De inhoudelijke voorbereiding	18
3.4 IJkpunten	19
3.5 Do's and don'ts	24
<b>4. Het gesprek</b>	<b>27</b>
4.1 Wat is het karakter van een functioneringsgesprek?	27
4.2 Gesprekstechniek	28
4.3 Verslaglegging	31
4.4 Relatie met klankbordgesprekken CdK	32
<b>Bijlage 1: Voorbeeld voor een verordening functioneringsgesprekken burgemeester en raad</b>	<b>33</b>
<b>Bijlage 2: Voorbeeld tijdpad</b>	<b>39</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>41</b>
<b>Verantwoording</b>	<b>45</b>
1. Overzicht betrokken personen, bureaus en geraadpleegde literatuur	46



# 1. Samen gaan voor kwaliteit

---

*In 2007 bracht het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de Handreiking benoemingsproces burgemeester uit. Daarin worden adviezen en praktische tips gegeven over de manier waarop het selectieproces kan verlopen.*

*Doel was om de meest geschikte kandidaat aan de juiste gemeente te koppelen.*

*De Handreiking functioneringsgesprek burgemeester is in zekere zin een vervolg op de Handreiking benoemingsproces burgemeester. Het thema is nu het functioneren van de burgemeester nadat hij is aangetreden. Beide onderwerpen zijn van groot belang voor de kwaliteit van het openbaar bestuur.*

Doel van het functioneringsgesprek is het verbeteren van de samenwerking tussen burgemeester en raad. Die samenwerking vergt ook onderhoud. Dat komt de kwaliteit van het bestuur in de gemeente ten goede. De burgemeester kan het functioneringsgesprek beschouwen als een middel ter ondersteuning van zijn positie, dat hem kan helpen om optimaal te functioneren door hem van feedback te voorzien. De raad kan het functioneringsgesprek gebruiken om zijn wensen voor de toekomst kenbaar te maken en om eerder gemaakte afspraken te evalueren. Ook het functioneren van de raad wordt besproken, want in een functioneringsgesprek komen beide partijen aan bod. Immers ook de burgemeester heeft recht op een functioneringsgesprek vanuit het oogpunt van zorgvuldig personeelsbeleid.

De gemeenteraad die een functioneringsgesprek houdt met de burgemeester, kiest tot op zekere hoogte zijn eigen weg. Hoewel de praktijk zich de afgelopen jaren sterk uitgebreid heeft, is er geen sprake van uniformiteit. Dat is ook niet nodig. Belangrijk is vooral dat een vorm wordt gekozen die past bij de betreffende gemeente. Die vorm kan in de loop van de tijd verder uitkristalliseren. Essentieel is in elk geval dat elke gemeenteraad regelmatig een functioneringsgesprek met de burgemeester houdt en dat die praktijk zich een vaste plaats verwerft in het kwaliteitsbeleid van het gemeentebestuur.

Hoewel er geen algemene regels zijn voor het voeren van het functioneringsgesprek, is gebleken dat veel burgemeesters, gemeenteraden en griffiers behoefte hebben

aan praktische adviezen over vorm, inhoud, voorbereiding en verslaglegging van het functioneringsgesprek. Met deze Handreiking hopen wij zulke vragen te beantwoorden.

Functioneringsgesprekken vinden in een ambtelijke organisatie plaats tussen een medewerker en de direct leidinggevende. Van een dergelijke relatie tussen burgemeester en raad is geen sprake. In de huidige bestuurlijke verhoudingen moet een burgemeester echter wel kunnen rekenen op het vertrouwen van de raad. Een functioneringsgesprek is een instrument binnen die vertrouwensrelatie. De rechtspositie van de burgemeester is zorgvuldig geregeld in de Gemeentewet en het Rechtspositiebesluit burgemeesters, maar heeft in vergelijking met ambtenaren een wat hybride karakter. De burgemeester wordt benoemd door de Kroon onder de politieke verantwoordelijkheid van de minister van BZK. De rechtspositie wordt landelijk geregeld. Maar de uitvoering en (voor het belangrijkste deel) de bekostiging daarvan berust bij de gemeente. Bedenk daarbij dat een burgemeester wordt benoemd op aanbeveling van de raad en dat een verstoorde relatie tussen raad en burgemeester in principe zal leiden tot het ontslag van de burgemeester. Dit laatste is ook de reden dat in die situatie een eventuele uitkering voor een burgemeester voor rekening van de gemeente komt.

Het betekent dat noch de relatie tussen de minister van BZK en de burgemeester, noch de relatie van de raad met de burgemeester zich eenvoudig laat verklaren als een werkgever-werknemer-verhouding. Beide relaties moeten vooral in hun bestuurlijke context worden geplaatst. Maar gezien de verantwoordelijkheid van de raad bij benoeming, herbenoeming en ontslag van de burgemeester berust materieel bij de raad ook een verantwoordelijkheid om door middel van functioneringsgesprekken regelmatig met de burgemeester het gesprek aan te gaan over diens functioneren.

Uiteraard voert de burgemeester geen functioneringsgesprek met de gehele gemeenteraad. De raad kiest een vertegenwoordiging uit zijn midden die het gesprek voert.

Waar in deze Handreiking gesproken wordt over ‘de raad’, wordt als het gaat over het voeren van het functioneringsgesprek, deze vertegenwoordiging bedoeld. Vaak zal die bestaan uit de leden van de vertrouwenscommissie, meestal de fractievoorzitters.

Deze Handreiking is bedoeld voor burgemeesters, raadsleden, griffiers, leden van het College van B & W en anderen die betrokkenen zijn bij het functioneringsgesprek. De inhoud is relevant voor alle betrokkenen. Op sommige plaatsen in de Handreiking worden specifieke adviezen gegeven aan burgemeesters of aan raadsleden die bij het functioneringsgesprek betrokken zijn.

In veel gemeenten zal de griffier een belangrijke rol spelen bij de organisatie, voorbereiding en verslaglegging van het functioneringsgesprek. In verschillende provincies zijn dan ook handleidingen verschenen, die aandacht besteden aan de rol van griffiers. Op de website (zie literatuuroverzicht, op pagina 47) van de provincie Noord-Holland vindt u ook voorbeelden van verslagen en procedures en checklists voor de verschillende betrokken partijen.

Deze Handreiking is als volgt ingedeeld. De verschillende aspecten van het functioneringsgesprek worden beschreven in de hoofdstukken 3 en 4. Hoofdstuk 3 over de voorbereiding van het gesprek wordt afgesloten met een lijst met ‘do’s and dont’s’. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op de gespreksvoering en de verslaglegging waarbij ook een relatie wordt gelegd met het klankbordgesprek tussen burgemeester en commissaris van de Koningin (CdK). Verschillende paragrafen worden afgesloten met een kader, waarin de kern wordt herhaald. Een samenvatting is aan het einde van de Handreiking toegevoegd.

De Handreiking bevat twee bijlagen. Die bevatten een verordening respectievelijk een tijdpad voor het voeren van een functioneringsgesprek. Deze bijlagen zijn ontleend aan een publicatie van de provincie Noord-Holland. Zij zijn geen modelverordening, maar ze zijn alleen bedoeld als voorbeelden die kunnen dienen als inspiratiebron voor gemeenten, te gebruiken op de manier die zij verkiezen.

Gemeenten gebruiken verschillende termen om een periodiek gesprek met de burgemeester over zijn functioneren aan te duiden. Soms spreekt men van 'evaluatiegesprek', soms kiest men voor 'voortgangsgesprek', soms gebruikt men de term 'klankbordgesprek' of 'functioneringsgesprek'.

In de Handreiking benoemingsproces burgemeester spraken wij ook wel van een 'voortgangsgesprek'. Omwille van de duidelijkheid gebruiken we in deze Handreiking uitsluitend de term 'functioneringsgesprek'. Let wel: het gaat niet om de naam, maar om het gesprek. De term 'klankbordgesprek' reserveren we voor het periodieke gesprek tussen burgemeester en CdK.

NB Omwille van de leesbaarheid gebruiken we in de tekst uitsluitend de hij-vorm. We wijzen er met nadruk op dat in plaats van 'hij' natuurlijk ook 'zij' kan worden gelezen.

Een goede relatie tussen burgemeester en raad is cruciaal voor de kwaliteit van het lokaal bestuur. Een functioneringsgesprek is daarbij onmisbaar, omdat het de burgemeester de noodzakelijke feedback van de raad biedt en de raad een spiegel voorhoudt op het eigen functioneren. Burgemeester en raad kunnen in een functioneringsgesprek hun wensen kenbaar maken en afspraken evalueren. Gemeenten kunnen zelf bepalen hoe zij het functioneringsgesprek met de burgemeester vormgeven. Deze Handreiking biedt daarvoor suggesties en adviezen. Het belangrijkste is dat het functioneringsgesprek plaatsvindt. Dat is in het belang van de gemeente als geheel.



## 2. Een cultuur van reflectie

---

*Het resultaat van het functioneringsgesprek moet zijn dat raad en burgemeester elkaar beter begrijpen, dat zij signalen over en weer met elkaar delen en dat de noodzakelijke aanpassingen plaatsvinden. Met als gevolg: een betere onderlinge verhouding. Dat is goed voor de burgemeester, voor de raad en voor de gemeente als geheel.*

### **Burgemeester**

Selectie en functioneren van een burgemeester horen bij elkaar. Beide onderwerpen hebben grote invloed op de kwaliteit van het lokaal bestuur. Zij zijn onderdeel van een lokale cultuur, waarin alle betrokkenen zich inspannen om van een geschikte kandidaat een succesvolle burgemeester te maken. Om de burgemeester de kans te bieden succesvol te zijn, moet er aandacht zijn voor signalen die hem duidelijk maken hoe men tegen hem aankijkt.

Een cultuur waarin zulke signalen op waarde worden geschat, kan worden getypeerd als een 'cultuur van reflectie'. Reflectie in de betekenis van 'terugkaatsing': de burgemeester vangt de signalen op die terugkaatsen van de actoren met wie hij te maken heeft. En reflectie in de zin van 'beschouwing': de opgevangen signalen leiden tot reflectie op zijn functioneren.

Een burgemeester heeft een cultuur van reflectie nodig om optimaal te functioneren. Het functioneringsgesprek markeert die cultuur. Een vertegenwoordiging van de raad kan periodiek met de burgemeester van gedachten wisselen over diens functioneren; de burgemeester heeft er recht op om te weten hoe de raad denkt over zijn functioneren.

### **Gemeenteraad**

Omgekeerd biedt het functioneringsgesprek de burgemeester ook de gelegenheid om te reflecteren op de werkwijze van de gemeenteraad. De burgemeester beoordeelt niet het werk van de raad in het algemeen, maar kan wel aangeven hoe dat werk van invloed is op zijn eigen functioneren. Hij kan de raad bijvoorbeeld suggesties aan de hand doen die kunnen bijdragen aan een beter functioneren van hemzelf. Daarbij zal hij zich realiseren dat de raad geen uniform blok is, maar bestaat uit verschillende fracties met

uiteenlopende meningen en stijlen. Bovendien biedt een functioneringsgesprek de burgemeester de kans om bepaalde aspecten van zijn functioneren aan een vertegenwoordiging in een vertrouwelijke setting toe te lichten.

### **Adviezen**

Het is zaak dat burgemeesters zich bewust zijn van hun behoefte aan feedback. Niet voor niets is 'signaalgevoeligheid' een van de basiscondities in de bestuurscompetenties van burgemeesters. Korsten en Aardema doen in hun onderzoek 'De vallende Burgemeester' een aantal suggesties (zie kader) ter vergroting van de signaalgevoeligheid van burgemeesters. Zij geven ook de gemeenteraden adviezen voor een effectieve communicatie met de burgemeester over zijn functioneren (zie kader). Het is immers aan de raad om de burgemeester duidelijke en bruikbare signalen te geven.

De suggesties en adviezen leiden tot de conclusie dat functioneringsgesprekken onmisbaar zijn om te komen tot een optimale samenwerking tussen raad en burgemeester. Mochten beide partijen tot de conclusie komen dat zij niet met elkaar verder kunnen, dan moeten er in elk geval functioneringsgesprekken zijn gehouden waarin de problemen expliciet ter sprake zijn gebracht.

*Raad en burgemeester moeten streven naar een cultuur van reflectie, dus een cultuur waarin de burgemeester voldoende signalen van de raad over zijn functioneren krijgt en die signalen op waarde schat. Suggesties aan het adres van de burgemeester zijn:*

- Ontwikkel het vermogen tot signalering, reflectie en adaptatie in een bepaalde context. Wees open en organiseer kritiek.
- Wees communicatief naar alle relevante actoren: schakel tussen college en raad en kies niet voor een van beide.
- Ontwikkel een antenne voor verborgen of expliciete kritiek.
- Investeer in communicatie.
- Zet tijdig feedback- en temperingsmechanismen in; in conflicten kunnen die een burgemeester behoeden voor een gedwongen vertrek.

*Adviezen aan de gemeenteraad zijn:*

Houd in de gaten dat een burgemeester mede is benoemd op grond van bepaalde persoonlijke kenmerken; in de loop van zijn ambtsperiode kunnen niet ineens heel andere kenmerken van hem gevraagd worden. De gesprekken moeten tweezijdig zijn, dus beide partijen moeten ongeveer evenveel aan het woord kunnen komen.



## 3. De voorbereiding

---

### 3.1 *Cycli van feedback voor de burgemeester*

#### **Officiële cycli**

De overkoepelende cyclus van feedback voor de burgemeester is die van benoeming en – na zes jaar – herbenoeming. Daarnaast is er de cyclus van klankbordgesprekken met de CdK, na één, drie en vijf jaar. Functioneringsgesprekken worden bij voorkeur eens per jaar gehouden, maar tenminste driemaal per ambtsperiode, gekoppeld aan de klankbordgesprekken met de CdK, dus na één, drie en vijf jaar.

Voor een optimaal rendement dient het verslag van het functioneringsgesprek te zijn vastgesteld voordat het klankbordgesprek van de burgemeester met de CdK plaatsvindt. De uitkomsten van het functioneringsgesprek kunnen dan in het klankbordgesprek worden besproken.

Het karakter van het functioneringsgesprek verschilt per fase van de ambtsperiode. Globaal kunnen er in een ambtsperiode – tot het moment waarop er over herbenoeming wordt gesproken – drie fasen onderscheiden worden die voor het functioneringsgesprek van belang zijn.

#### ***1e fase: benoeming – eerste jaar***

Na circa honderd dagen (in het geval van een nieuw aangetreden burgemeester) hebben raad en burgemeester de eerste ervaringen met elkaar opgedaan en kunnen zij die ervaringen vergelijken met de respectievelijke verwachtingen. Dit is een goed moment voor een eerste gesprek waarin de raad punten uit de profielschets kan verduidelijken en waarin de burgemeester zijn werkwijze en invalshoek kan uitleggen. Ook kan men gezamenlijk tot nadere afspraken komen en aan de hand van deze afspraken financiële of organisatorische randvoorwaarden afspreken. Aan het einde van eerste jaar volgt het eerste functioneringsgesprek waarbij wordt teruggeblikt op de uitvoering van de eerder gemaakte afspraken en vooruit wordt gekeken naar het tweede jaar.

### ***2e fase: drie jaar***

In het derde jaar na aantreden van een burgemeester is een functioneringsgesprek in de vorm van een zogenaamde ‘midterm review’ op zijn plaats. Raad en burgemeester werken geruime tijd samen en de burgemeester heeft zich in de gemeente kunnen presenteren en zijn plaats kunnen vinden. Dit is een goed moment om te bezien op welke wijze de burgemeester invulling heeft gegeven aan het profiel en op welke wijze de samenwerking met de raad verloopt. Daarnaast zullen er in de gemeente de nodige veranderingen hebben plaatsgevonden. De burgemeester kan de raad verzoeken mee te werken aan een zogenaamde 360 graden feedback (zie paragraaf 3.2).

### ***3e fase: drie jaar – vijf jaar***

In het vijfde jaar verschuift het zwaartepunt van het gesprek van de oorspronkelijke profielschets naar het functioneren en meegroeien met de actuele ontwikkelingen in de gemeente. Het functioneringsgesprek zal – meer dan de vorige gesprekken – gaan over de veranderende omgeving en de eisen die de actualiteit stelt aan de competenties van het gemeentebestuur en de burgemeester.

### **Kortere cycli**

Deze officiële cycli bieden een flinke dosis feedback, maar niet noodzakelijkerwijs voldoende. Burgemeesters doen er verstandig aan om kortere cycli in het leven te roepen. Dat kan een tweemaandelijks moment met het seniorenconvent zijn, of een andere regelmatig terugkerende bijeenkomst, of een combinatie van verschillende gesprekken met zorgvuldig gekozen functionarissen uit de gemeente. Doel is uiteraard aan de hand van eventuele ervaringen te bezien of zaken goed lopen. Dat er bewust ruimte is voor zo een moment is al van belang voor een reflectieve cultuur.

De burgemeester doet er goed aan om bovendien met de raad een afspraak te maken voor een zogenaamd ‘honderd dagengesprek’. Het honderd dagengesprek biedt beide partijen de kans om de oorzaken van eventuele frictie zo snel mogelijk weg te nemen.

Ook de raad hoeft niet te wachten tot een functioneringsgesprek met de burgemeester om van hem te horen hoe hij denkt over de werkwijze van de raad. Informele gesprekken en een goede antenne kunnen voortdurend informatie opleveren, die de afstand tot de burgemeester verkleint en het functioneringsgesprek vergemakkelijkt.

Feedback creëren is dus veel méér dan het houden van functioneringsgesprekken. Burgemeester en raad kunnen elk op verschillende manieren zorgen voor voldoende feedback. Het functioneringsgesprek is een van die manieren.

### **Wie neemt het initiatief?**

Het is de verantwoordelijkheid van raad en burgemeester samen dat er functioneringsgesprekken worden gehouden. Het initiatief ligt in principe bij de raad. Neemt de raad het initiatief niet, dan is het aan de burgemeester om dat te doen.

In elk geval doet de burgemeester er goed aan om zelf een gesprek met een vertegenwoordiging van de raad – bijvoorbeeld met de fractievoorzitters – te organiseren over de manier waarop hij feedback krijgt. Dat gesprek zou kort na zijn aantreden moeten plaatsvinden. Ook de gang van zaken rond zijn functioneringsgesprekken kan daarbij aan de orde komen. De burgemeester kan zich er bij die gelegenheid van vergewissen dat de gesprekken op een voor hem acceptabele wijze zullen verlopen. Vragen die hij zal stellen zijn:

- hoeveel functioneringsgesprekken zullen er per ambtsperiode plaatsvinden en wanneer vinden zij plaats?
- hoe verloopt de voorbereiding van die gesprekken?
- wat is daarbij zijn rol, welke rol spelen raad en college, wat doet de griffier?
- hoe is in de gesprekken gewaarborgd dat raad én burgemeester voldoende aan het woord komen?
- wat gebeurt er na afloop, wie maakt het verslag en wat gebeurt daarmee?

### **Nieuwe gemeenteraad**

Treedt binnen de ambtsperiode van de burgemeester een nieuwe gemeenteraad aan, dan is het zaak dat de nieuwe raad en de 'oude' burgemeester de bestaande cyclus van functioneringsgesprekken voortzetten. De griffier licht nieuwe raadsleden voor over het lopende proces. Een overdrachtsdocument waarin door de 'oude' raad is aangegeven wanneer en in welke vorm er gesprekken hebben plaatsgevonden, kan daarbij onderteunen. Het karakter van het eerste functioneringsgesprek tussen burgemeester en nieuwe raad zal logischerwijs af kunnen wijken van dat van een gesprek met de 'oude' raad: het kan bijvoorbeeld een honderd dagengesprek worden, maar dan met de raad als nieuwe en de burgemeester als langer zittende partij. In elk geval is het belangrijk dat de burgemeester ook van de nieuwe raad feedback krijgt. Op zijn beurt kan hij de raad inlichten over de stand van zaken in het lokaal bestuur en zijn visie geven op de onderlinge samenwerking.

Functioneringsgesprekken vinden bij voorkeur elk jaar plaats, maar tenminste na één, drie en vijf jaar. Het initiatief ligt in principe bij de raad. De burgemeester doet er verstandig aan om kort na zijn aantreden met de raad te praten over de manier waarop die hem van feedback voorziet. Daarnaast verdient het aanbeveling dat de burgemeester na ongeveer honderd dagen een gesprek met de vertrouwenscommissie heeft over de eerste ervaringen over en weer.

Ook daarna hoeven burgemeester en raad niet tot een functioneringsgesprek te wachten met het ontvangen respectievelijk geven van feedback. De burgemeester wordt aangeraden zelf een kortere cyclus van feedback te organiseren, bijvoorbeeld door gesprekken met verschillende betrokkenen.

De raad heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om ook informele gesprekken te voeren met de burgemeester.



### 3.2 *De organisatie van het functioneringsgesprek*

Het is van groot belang dat de organisatie van het gesprek tijdig start. De voorzitter van de commissie die het functioneringsgesprek voert, nodigt de commissieleden en de burgemeester ruim van tevoren uit tot het aandragen van agendapunten. Vervolgens zorgt hij dat de agendapunten tijdig door de commissie en de burgemeester geaccordeerd worden.

Vrijwel steeds zal de griffier een belangrijke rol spelen bij de organisatie en de voorbereiding. Zo is het denkbaar dat de griffier samen met het presidium en de burgemeester de praktische voorbereiding ter hand neemt, zoals het vaststellen van de datum, het opstellen van de agenda, het versturen van de uitnodiging en de verslaglegging (zie daarover hoofdstuk 4). Ook de plaatsvervangend voorzitter van de raad kan een rol vervullen bij de voorbereiding.

De griffier draagt er zorg voor dat het verslag van het vorige functioneringsgesprek voor alle betrokkenen ter inzage gelegd wordt; dit vanuit het oogpunt van geheimhouding. Daarnaast stuurt de griffier de betrokkenen de profielschets en eventuele andere documenten toe.

Elke gemeente kan haar eigen accenten leggen. Zo kan men op basis van de profielschets kerncompetenties benoemen, die vervolgens in de vorm van een enquêteformulier aan de fractievoorzitters worden voorgelegd. Met een score op een schaal van vijf punten kunnen fractievoorzitters hun waardering aangeven. De griffier verwerkt de scores in een totaaloverzicht van suggesties voor verbeteringen die in twee ronden met de gezamenlijke fractievoorzitters worden besproken. In dit geval is het belangrijk om te voorkomen dat de fractievoorzitters hun conclusies met anderen dan de collega fractievoorzitters delen voordat het functioneringsgesprek heeft plaatsgevonden.

Een andere mogelijkheid is dat de burgemeester de vertegenwoordigers van de raad die betrokken zijn bij het functioneringsgesprek, vraagt mee te werken aan een 360 graden feedback. Hiervoor kan de burgemeester hen maar ook anderen zoals een collegelid, de secretaris, de griffier of de sectordirecteur over zijn functioneren

laten bevragen. De uitkomsten kan hij bespreken in het functioneringsgesprek. De 360 graden feedback is de meest uitgebreide variant om iemands functioneren te evalueren. De geheimhouding blijft gewaarborgd; er wordt dus door de commissie niet extern informatie vergaard of verstrekt.

De organisatie van het gesprek kan per gemeente verschillen. In elk geval moeten raad en burgemeester daarbij nauw samenwerken. In veel gemeenten zal een belangrijke rol voor de griffier zijn weggelegd.

### 3.3 *De inhoudelijke voorbereiding*

Een goed functioneringsgesprek staat of valt met de voorbereiding. De inhoudelijke voorbereiding van het functioneringsgesprek begint meteen na de aanstelling van de burgemeester of na afloop van het vorige functioneringsgesprek.

Dat geldt over en weer. De burgemeester vormt zich gaandeweg een oordeel over de werkwijze van de gemeenteraad in relatie tot zijn functioneren. Bovendien werkt hij vanaf het begin van zijn ambtsperiode aan het organiseren van feedback, zodat hij voortdurend op de hoogte is van de manier waarop zijn omgeving tegen zijn functioneren aankijkt.

De raad heeft zicht op een beperkt deel van het functioneren van de burgemeester. Die omstandigheid stelt hoge eisen aan de voorbereiding. Raadsleden moeten voortdurend de vinger aan de pols houden om zich een oordeel te kunnen vormen over het functioneren van de burgemeester. Het is niet voldoende om in de week voorafgaand aan het gesprek een rondje te maken langs enkele lokale kopstukken met de vraag wat zij vinden van het werk van de burgemeester. In de eerste plaats zou de verhouding met de burgemeester van de ondervraagden daarmee onder druk komen te staan. In de tweede plaats zou dan het risico ontstaan dat de raad slechts oordeelt op basis van een momentopname. De kans is aanwezig dat het gesprek

zich dan toespitst op incidenten en ontaardt in het spuien van kritiek, zonder dat de ontwikkeling op de langere termijn voldoende aan bod zou komen en zonder dat de partijen komen tot gezamenlijk gedragen ideeën voor verbeteringen.

Het is belangrijk dat de raad zich laat adviseren door iemand of enkele personen uit de nabijheid van de burgemeester. Dat kunnen bijvoorbeeld de gemeentesecretaris, de griffier en een lid van het College van B&W zijn. Zij hebben goed zicht op het functioneren van de burgemeester en kunnen de raad daardoor wijzen op zaken die anders onderbelicht zouden blijven.

Ook de burgemeester zelf kan suggesties doen voor het uitnodigen van gesprekspartners van buiten de raad, bijvoorbeeld ambtenaren die signalen vanuit het ambtelijk apparaat kunnen inbrengen.

De voorbereiding bepaalt voor een groot deel het succes van het gesprek. Een goede voorbereiding begint meteen na de aanstelling van de burgemeester of na afloop van het vorige gesprek.

### 3.4 *Ijpunten*

#### **Burgemeester**

Aan de hand van welke informatie kan de raad het functioneren van de burgemeester beoordelen?

#### **Rollen**

Burgemeester en gemeenteraad hebben elk een aantal rollen te vervullen. Die kunnen een leidraad vormen voor het functioneringsgesprek. Bedenk wel dat de rollen van de burgemeester verschillend kunnen zijn.

De rollen en taken van de burgemeester zijn:

- het waarborgen van de democratische beginselen en de eenheid van bestuur;
- voorzitter van de gemeenteraad:  
het voorzitten van de raad; de verantwoording van beleid; de toetsing van besluiten; het voorzitten of deelnemen aan het presidium of de agendacommissie;
- voorzitter van het College van B&W:  
het voorzitten van het College; het mede opstellen van beleidsvoorstellen; de toetsing van besluiten; het toezicht op de uitvoering van besluiten; samenwerking bevorderen; portefeuillebeheer;
- verantwoordelijke voor het handhaven van de openbare orde en de veiligheid:  
het gezag over de politie; het opperbevel bij brand; de coördinatie van de rampenbestrijding; de handhaving van openbare orde en veiligheid in acute situaties;
- vertegenwoordiger van de gemeente:  
bij bijzondere gelegenheden; in het versterken van de band tussen burgers en bestuur;
- verantwoordelijke voor het leggen en onderhouden van externe contacten:  
bestuurlijk; met het bedrijfsleven; in regionale samenwerkingsverbanden; bij belangenbehartiging van de gemeente;
- burgervader van de gemeente.

De raadsleden zien de burgemeester vooral in zijn rol als voorzitter van de raad. Maar hoe doet hij het als voorzitter van het College, als ambassadeur van de gemeente enzovoort?

### ***Profielschets***

De manier waarop de burgemeester zijn rollen vervult, kan geplaatst worden tegen de achtergrond van de profielschets. Er wordt teruggegrepen op het selectieproces en dus op de bestuurscompetenties die van de toenmalige kandidaat-burgemeester werden gevraagd. Zo kan de raad nagaan of de burgemeester inderdaad voldoet aan de vereiste basiscondities en de aangegeven competenties. ‘Verwachtingspatroon’ is daarbij het sleutelwoord. Met andere woorden: wat verwachtte de raad van de burgemeester en zijn die verwachtingen uitgekomen? Hierbij moet worden

aangetekend dat het bovenstaande vooral opgaat voor burgemeesters die voor het eerst een functioneringsgesprek in hun huidige gemeente voeren.

Overigens kunnen de uitkomsten van de functioneringsgesprekken later ook worden gebruikt bij het opstellen van een nieuwe profielschets. In de gesprekken kan bijvoorbeeld blijken dat een bepaalde eigenschap meer aandacht verdient, anders geformuleerd moet worden of in de praktijk toch niet zo relevant blijkt.

Als de raad van oordeel is dat de burgemeester onvoldoende scoort op bepaalde competenties die hij wel moet bezitten, dan kan bekeken worden of het Professionaliseringsfonds voor burgemeesters uitkomst kan bieden. Hier kan een verbinding gelegd worden met het eventuele assessment uit de selectieprocedure: mogelijk kwamen daarin immers punten naar voren waarop de kandidaat zich verder diende te ontwikkelen. Mogelijk zijn aan het slot van de selectieprocedure afspraken gemaakt over de faciliteiten die hem daarvoor beschikbaar zouden worden gesteld.

Omgekeerd kan de burgemeester de raad niet beoordelen aan de hand van bestuurscompetenties. Wel kan hij beoordelen of de raad zich heeft gehouden aan de gemaakte afspraken tijdens het vorige functioneringsgesprek.

### ***Actuele ontwikkelingen***

De rollen en taken van de burgemeester liggen vast, maar zij krijgen pas betekenis tegen de achtergrond van de actuele omstandigheden en verhoudingen. Die zullen dus altijd betrokken moeten worden bij het gesprek over de manier waarop de burgemeester zijn rollen vervult.

Iets dergelijks geldt voor de profielschets. Vanaf het aantreden van de nieuwe burgemeester staan de ontwikkelingen niet stil. De waarde van de profielschets voor het functioneringsgesprek wordt met de tijd gerelativeerd door nieuwe ontwikkelingen. De inhoud zal altijd moeten worden gewogen tegen de achtergrond van de gebeurtenissen in de periode waarop het gesprek betrekking heeft. Met andere woorden: de raad betreft de actuele ontwikkelingen bij zijn beoordeling van het functioneren van de burgemeester.

Daarbij past een kanttekening: stel, er is een burgemeester benoemd die is gekozen vanwege zijn kwaliteiten als verbinder. Dan kan het zijn dat de actuele ontwikkelingen binnen de gemeente van dien aard zijn, dat sommige raadsleden liever een aanjager hadden gezien. Die raadsleden moet zich dan wel realiseren dat de bestuursstijl van de burgemeester niet ineens veranderd kan worden als de actualiteit daarom vraagt. De burgemeester is wie hij is; daarom is hij ook benoemd. Is tijdens de ambtsperiode een nieuwe raad met andere wensen aangetreden, dan zal overleg tussen nieuwe raad en burgemeester moeten plaatsvinden over de bestuursstijl van de burgemeester en de manier waarop die kan worden verbonden met de wensen van de nieuwe raad.

### **Gemeenteraad**

Welke leidraad kan de burgemeester hanteren om zich uit te spreken over het werk van de raad? Hij kan zich daarbij baseren op de rollen en taken van de raad vanuit:

- de volksvertegenwoordigende rol:  
contacten met de samenleving; het beoordelen en gebruiken van informatie die voor de raad van belang is; het signaleren van maatschappelijke trends met impact op het gemeentelijk beleid;
- de controlerende rol:  
controle van het door het college gevoerde beleid; beoordeling van de effectiviteit van beleid; signaleren van omstandigheden die nader onderzoek vergen;
- de kaderstellende rol:  
bevoegdheid tot het vaststellen van verordeningen en het budgetrecht; de mate van al dan niet gedetailleerde regelgeving en toepassingsmogelijkheden; consistentie in beleidsvorming; initiatiefrecht;
- vaststellen van de eigen werkwijze:  
agendavorming; raadsdebat; opinie- en besluitvorming; betrokkenheid van burgers; verhouding voorbereiding en besluitvorming.

Deze rollen en taken vormen, samen met de vastgestelde raadsverordeningen en dergelijke (waarin de werkwijze van de raad is vastgelegd) het uitgangspunt voor het gesprek over het functioneren van de raad. Ook de actuele ontwikkelingen zullen daarbij een rol spelen.

Hier zij opgemerkt dat de burgemeester niet het functioneren van de raad in brede zin beoordeelt, zeker niet wat de volksvertegenwoordigende rol betreft; wel kan hij aangeven hoe de manier waarop de raad zijn rollen vervult, hem raakt in zijn functioneren.

Voor de raad bestaan geen bestuurscompetenties en uiteraard bepaalt hij zijn eigen werkwijze en omgangsvormen. In het functioneringsgesprek met de burgemeester staat de samenwerking tussen raad en burgemeester centraal, en daarmee het belang van de gemeente als geheel.

*Het functioneren van de burgemeester kan besproken worden aan de hand van de volgende ijkpunten:*

- zijn rollen en taken als voorzitter van de raad, voorzitter van het College, verantwoordelijke voor het handhaven van de openbare orde en veiligheid, vertegenwoordiger van de gemeente, verantwoordelijke voor externe contacten, burgervader;
- de profielschets;
- actuele ontwikkelingen.

De raad concentreert zich op het functioneren van de burgemeester in relatie tot de raad zelf.

*Het functioneren van de gemeenteraad kan besproken worden aan de hand van de volgende ijkpunten:*

- zijn rollen en taken vanuit de volksvertegenwoordigende rol: controlerende rol, kaderstellende rol, vaststellen eigen werkwijze;
- actuele ontwikkelingen.

De burgemeester beoordeelt niet de werkwijze van de raad in brede zin, maar kan aangeven op welke manier die werkwijze raakt aan zijn eigen functioneren.

### 3.5 Do's and don'ts

*Waarop moet u als burgemeester letten bij het voorbereiden van een functioneringsgesprek?*

1. Zorg dat u na ongeveer honderd dagen een gesprek met de fractievoorzitters hebt over uw eerste ervaringen.
2. Bespreek in dat gesprek met de fractievoorzitters bovendien op welke manier u gedurende uw ambtsperiode feedback van de raad krijgt.
3. Organiseer – naast de functioneringsgesprekken – zelf gelegenheden om feedback te krijgen. Bijvoorbeeld een tweemaandelijks gesprek met het seniorenconvent of een cyclus van gesprekken met gemeentelijke functionarissen.
4. De raad neemt in principe het initiatief tot het voeren van het functioneringsgesprek, maar een actieve opstelling van u is onontbeerlijk voor een succesvol gesprek.
5. Vergewis u ervan dat het functioneringsgesprek op een voor u acceptabele manier zal verlopen.
6. Maak afspraken over het verslag van het functioneringsgesprek.
7. Bereid u terdege voor op het gesprek en begin daarmee meteen na uw aanstelling of na uw vorige functioneringsgesprek. Houd bij wat u vindt van het functioneren van de raad in relatie tot uw positie en wat uw wensen zijn met betrekking tot dat functioneren.
8. Houd voor ogen wat in de profielschets staat. Dát is namelijk waarom u bent geselecteerd. Dat laat natuurlijk onverlet dat actuele ontwikkelingen van alle partijen flexibiliteit vereisen.
9. Bedenk dat een functioneringsgesprek in de eerste plaats een uitwisseling van gedachten is en geen debat. Trek dus niet te snel conclusies.
10. Bedenk dat een functioneringsgesprek geen tribunaal is. Het gesprek is niet bedoeld om een oordeel over u te vellen, maar om u te ondersteunen door u nuttige signalen over uw functioneren te geven.



*Waarop moet u als raadslid letten bij het voorbereiden van een functioneringsgesprek?*

1. Bespreek bij voorkeur tijdens de sollicitatieprocedure maar in ieder geval kort na de aanstelling van de burgemeester hoe hij feedback van de raad krijgt, hoe een functioneringsgesprek in uw gemeente verloopt en of de CdK het verslag ontvangt.
2. Zorg ook buiten de functioneringsgesprekken voor communicatie met de burgemeester, bijvoorbeeld informeel.
3. Houd bij voorkeur elk jaar een functioneringsgesprek met de burgemeester, maar in elk geval na één, drie en vijf jaar. Dat laatste gesprek is dan het herbenoemingsgesprek.
4. Besef dat het initiatief tot het voeren van een functioneringsgesprek van u moet komen.
5. Bespreek vroegtijdig uit welke raadsleden de vertegenwoordiging bestaat die het gesprek met de burgemeester voert.
6. Verdeel binnen die vertegenwoordiging de taken.
7. Verwar het functioneringsgesprek niet met een beoordelingsgesprek. Een functioneringsgesprek is vooral bedoeld om vooruit te kijken en de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen.
8. Houd voor ogen waarom juist deze burgemeester benoemd is. Als hij benoemd is vanwege bepaalde persoonlijke kenmerken, dan is het niet redelijk om na enige tijd ineens heel andere kenmerken van hem te vragen.
9. Houd voortdurend zicht op het functioneren van de burgemeester, dus niet alleen in de week vóór het gesprek. Dat betekent dat eventuele voorbeelden tijdens het gesprek moeten terugslaan op de gehele afgelopen periode. Het functioneringsgesprek heeft betrekking op de langere termijn, niet in de eerste plaats op incidenten.



## 4. Het gesprek

---

### 4.1 *Wat is het karakter van een functioneringsgesprek?*

Het is belangrijk dat raad en burgemeester met het goede verwachtingspatroon aan het gesprek beginnen. Bedenk dat de burgemeester soms een groot aantal gesprekspartners tegen over zich vindt die ieder weer hun eigen beelden van het functioneren hebben. Het is denkbaar dat de burgemeester voorafgaand aan het functioneringsgesprek in bilaterale contacten gelegenheid heeft om zich voor te bereiden op het gesprek.

Een functioneringsgesprek is ‘tweezijdig’. Dat houdt in dat beide partijen de gelegenheid krijgen om hun visie te geven op het functioneren van de gesprekspartner. In veel organisaties bestaat verwarring over het verschil tussen een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek; de termen worden geregeld door elkaar gebruikt. Dat is niet juist. In een beoordelingsgesprek is het de leidinggevende die de prestaties van de medewerker in de afgelopen periode beoordeelt en daaraan mogelijk gevolgen verbindt. Vertaald naar de context van het lokaal bestuur zou alleen een herbenoemingsgesprek gezien kunnen worden als een beoordelingsgesprek.

In de tweede plaats is een functioneringsgesprek een gesprek dat gevoerd wordt op basis van gelijkwaardigheid. Dit kenmerk vloeit voort uit het voorgaande: een tweezijdig gesprek is een gesprek tussen gelijkwaardige partners. Een burgemeester die een functioneringsgesprek voert met de raad, verschijnt dus niet voor een tribunaal.

In de derde plaats is een functioneringsgesprek vooral gericht op de toekomst. Natuurlijk staat het functioneren in de afgelopen periode op de agenda, maar het belangrijkste doel van het gesprek is toch: nagaan wat beide partijen van elkaar verwachten, zodat de verwachtingspatronen van beide partijen gesynchroniseerd kunnen worden. Bijvoorbeeld door te zorgen dat problemen worden verholpen, zodat de samenwerking verbetert.

In de vierde plaats is een functioneringsgesprek altijd vertrouwelijk.

*De verhouding tussen raad en burgemeester is geen gewone gezagsverhouding.*

*Toch zijn de meeste kenmerken van een functioneringsgesprek van toepassing.*

*Vier adviezen voor beide partijen:*

- het gesprek is 'tweezijdig': beide partijen moeten ongeveer evenveel aan het woord kunnen komen;
- het gesprek wordt gevoerd op basis van gelijkwaardigheid;
- het gesprek is vooral gericht op de toekomst: verwachtingen worden op elkaar afgestemd;
- het gesprek is vertrouwelijk.

#### 4.2 **Gesprekstechniek**

Bij de Handreiking benoemingsproces burgemeester is een bijlage gevoegd waarin adviezen worden gegeven over het voeren van een selectiegesprek. Veel van die adviezen gelden ook voor het voeren van een functioneringsgesprek. We verwijzen dan ook naar de bijlage genaamd 'Werkvorm IV' in de genoemde Handreiking. Het is zeer de moeite waard om daarvan ook gebruik te maken in de functioneringsgesprekken.

Op deze plaats geven we in het kort enkele belangrijke tips om een functioneringsgesprek prettig en succesvol te laten verlopen. Deze tips zijn zowel bruikbaar voor de burgemeester als voor de raad.

##### **Stel vragen zonder meteen het antwoord te suggereren**

Het is gemakkelijker en voelt comfortabeler om opinies uit te wisselen dan om je te verdiepen in de beweegredenen van de ander. Maar het is de vraag of het ook meer oplevert. Een functioneringsgesprek moet méér zijn dan een uitwisseling van standpunten.

Dat betekent dat vragen zo open mogelijk moeten zijn. Suggestieve vragen dragen het antwoord al in zich. Hypothetische vragen ontlokken abstracte antwoorden, die vaak weinig verband met de werkelijkheid hebben. Vragen naar concreet gedrag zijn vaak effectiever: ze leiden naar feitelijke voorbeelden die duidelijk maken wat

iemand heeft gedaan en waarom. Overigens geldt dat zowel voor vragen van de raad aan de burgemeester als andersom.

### **Vertel en luister**

Als u problemen inbrengt, laat dan de ander reageren. Hij kan dan iets vertellen over oorzaken en oplossingen. Timmer het gesprek niet dicht door zelf het hele verhaal te willen vertellen. Een gemeenschappelijke zoektocht naar verbeteringen vergroot het draagvlak voor de voorgestelde oplossingen.

### **Focus niet op de schuldvraag maar op de oplossing**

Om te vermijden dat de ander zich defensief opstelt en zich afsluit voor uw suggesties, is het van belang om samen de problemen te analyseren, vervolgens beider fantasie de vrije loop te laten om te zien welke oplossingen er zijn en vervolgens de mogelijke oplossingen op hun haalbaarheid te onderzoeken. Als een van beide partijen zich vastbijt in de schuldvraag, verkleint hij de kans dat het gesprek een gemeenschappelijke analyse en een gezamenlijke oplossing oplevert.

### **Luister actief**

Actief luisteren kan verbaal en non-verbaal. Een actieve lichaamshouding, oogcontact, instemmend knikken en handgebaren laten zien dat u geïnteresseerd bent in het verhaal van uw gesprekspartner. De 'LSD'-methode kan hierbij behulpzaam zijn: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Luister aandachtig, vat tussentijds samen in uw eigen woorden en stel open vragen (wie, wat waarom, wanneer, waar, hoe) als iets u niet duidelijk is.

### **Benoem het effect van bepaald gedrag op uzelf**

Het gedrag dat deelnemers aan het functioneringsgesprek in het gesprek laten zien, kan een voorbeeld zijn van hun gedrag in andere situaties. Het benoemen van dat gedrag is dan ook belangrijk in het kader van een functioneringsgesprek. Geef vervolgens aan welk effect dat gedrag op u had. Zulke feedback maakt gedrag bespreekbaar op een manier die de ander ruimte biedt om zijn gedrag toe te lichten of te corrigeren zonder de relatie te verstoren en zonder de ander te beschuldigen.

*Een functioneringsgesprek moet vooral een gesprek zijn. Verschillende technieken kunnen helpen om dat doel te bereiken:*

- stel vragen zonder meteen het antwoord te suggereren;
- vertel niet het hele verhaal zelf, maar laat de ander reageren;
- focus niet op de schuldvraag, maar op de oplossing;
- luister actief en vraag dóór;
- vertel welk effect bepaald gedrag op uzelf heeft.

Meer adviezen over het voeren van gesprekken vindt u in een bijlage van de Handreiking benoemingsproces burgemeester.

### 4.3 *Verslaglegging*

De griffier maakt een verslag van het gesprek. Een vaste vorm van zo een verslag waarin diverse gespreksthema's en bijvoorbeeld de besproken competenties een plaats hebben, dwingt om de essenties van het gesprek vast te leggen en structureert weer de voorbereiding van een volgend functioneringsgesprek. De griffier legt het verslag voor aan de vertegenwoordigers van de raad die bij het gesprek aanwezig waren (meestal de fractievoorzitters) en aan de burgemeester. Beide partijen ondertekenen het verslag; namens de vertegenwoordiging van de raad ondertekent de waarnemend voorzitter of de voorzitter van de commissie die het gesprek voerde. Ondertekent een van beide partijen niet, dan is de consequentie dat het verslag niet wordt erkend als feitelijke weergave van het functioneringsgesprek. De raad is verantwoordelijk voor de vaststelling van het verslag. De griffier zorgt dat het verslag wordt bewaard. Het integrale verslag wordt dus niet onder de gehele raad verspreid. Een vorm van terugkoppeling door de fractievoorzitters is echter noodzakelijk in verband met de herbenoeming. Het ligt in de rede daarbij ook de in de verslagen vastgelegde uitkomsten van eerdere functioneringsgesprekken te betrekken.

Verslagen van functioneringsgesprekken en bijbehorende stukken zijn vertrouwelijk en worden, na te zijn vastgesteld, door de griffier in een gesloten enveloppe in het archief gedeponneerd. Alleen de burgemeester, de raadsleden die aanwezig waren bij het functioneringsgesprek (meestal de fractievoorzitters) en de griffier hebben toegang tot de verslagen. Treedt tijdens de ambtsperiode een nieuwe gemeenteraad aan, dan kunnen de nieuwe fractievoorzitters de stukken inzien.

De griffier maakt het verslag. Het verslag van het gesprek is vertrouwelijk en wordt na ondertekening gesloten in het archief gedeponneerd.

#### 4.4 *Relatie met klankbordgesprekken CdK*

Bij een professionele organisatie hoort een kwaliteitsstandaard. Vanuit dat oogpunt moet het functioneringsgesprek tussen burgemeester en raad net zo vanzelfsprekend worden als het klankbordgesprek met de CdK. De CdK kan de raad aanspreken als er geen sprake is van regelmatige functioneringsgesprekken. Het besluit om niet tot herbenoeming over te gaan dient gebaseerd te zijn op regelmatig gevoerde functioneringsgesprekken.

Na ondertekening van het verslag wordt dat naar de CdK gestuurd. Dat helpt de CdK op de hoogte te blijven van het functioneren van de burgemeester. De CdK kan het verslag gebruiken voor zijn voorbereiding van het klankbordgesprek dat hij regelmatig met elke burgemeester voert.

De raad stuurt het verslag van een functioneringsgesprek na ondertekening naar de CdK. Die kan het gebruiken voor zijn periodieke klankbordgesprekken met de burgemeesters.



## Bijlage 1: Voorbeeld voor een verordening functioneringsgesprekken burgemeester en raad

---

NB: het betreft een voorbeeld dat niet gebaseerd is op een wettelijk kader

### Ontwerpbesluit

De raad van de gemeente .....

overwegende, dat het wenselijk is dat de burgemeester - in het kader van een zorgvuldig personeelsbeleid - er recht op heeft minimaal drie keer tijdens zijn / haar ambtsperiode van de raad te horen hoe over zijn / haar functioneren wordt gedacht;

voorts overwegende;

gelezen het voorstel van het presidium dd ....

gelezen de brief van de Commissaris van de Koningin in de provincie Noord-Holland d.d. .. februari 2008;

gelet op de artikelen 147 jo. 149 van de Gemeentewet;

Besluiten:

Vast te stellen de navolgende verordening:

## **Verordening Functioneringsgesprekken burgemeester en raad**

### ***Begripsomschrijvingen***

#### Artikel 1

In deze verordening wordt verstaan onder:

- a. gesprekken: functioneringsgesprekken van de raad met de burgemeester;
- b. commissie: de commissie die is samengesteld uit leden van de raad die het functioneringsgesprek voeren;
- c. adviseurs: wethouder(s) of gemeentesecretaris die de commissie van informatie voorzien.
- d. commissaris: commissaris van de Koningin in de provincie

### ***Algemene bepalingen***

#### Artikel 2

Lid 1 De raad voert gesprekken met de burgemeester en stelt daarvoor een commissie samen.

Lid 2 De commissie voert tenminste drie en maximaal zes gesprekken per ambtsperiode.

Lid 3 Het verslag van het laatste gesprek in een ambtsperiode weegt mee bij het oordeel over een eventuele herbenoeming van de burgemeester.

### ***Procedure en tijdschema***

#### Artikel 3

Lid 1 De griffier agendeert en organiseert de functioneringsgesprekken.

Lid 2 Drie van de gesprekken worden gevoerd in ieder geval vier weken voorafgaand aan de gesprekken die de commissaris van de Koningin met de burgemeester heeft.

Lid 3 De griffier onderhoudt de contacten met het Kabinet van de commissaris van de Koningin in de provincie

### ***Samenstelling commissie***

#### Artikel 4

- Lid 1 De raad kiest een commissie uit haar midden tenminste acht weken voor het gesprek, als bedoeld in artikel 3, lid 2.
- Lid 2 De commissie wordt samengesteld uit 3 á 5 leden van de raad, plaatsvervangende leden worden niet benoemd.
- Lid 3 Bij ziekte of langdurige afwezigheid van een commissielid kiest de raad een vervanger.
- Lid 4 De commissie laat zich bijstaan door de griffier.
- Lid 5 De commissie kan zich laten informeren door wethouder(s) en gemeentesecretaris.

### ***Voorzitterschap van de commissie***

#### Artikel 5

- Lid 1 De commissie wijst uit haar midden een van de leden aan als voorzitter.
- Lid 2 De voorzitter leidt het gesprek.
- Lid 3 De voorzitter treedt, voor zover nodig, op als contactpersoon en als woordvoerder naar buiten.
- Lid 4 De commissie kan zich laten bijstaan door een externe gespreksleider.

### ***Geheimhouding***

#### Artikel 6

- Lid 1 De commissie legt in elke vergadering, met toepassing van artikel 86 van de Gemeentewet, geheimhouding op over de inhoud van de verslagen en het behandelde tijdens de gesprekken.
- Lid 2 De voorzitter ziet erop toe dat aan het gestelde in het vorige lid wordt voldaan.
- Lid 3 Betrokkenen voorkomen dat op enigerlei wijze de vertrouwelijkheid en geheimhouding in gevaar komt. In de voorbereiding kunnen betrokkenen daarom alleen gebruik maken van eigen kennis en ervaring, van openbare bronnen en van voor dit doel vertrouwelijk verkregen informatie van wethouders en secretaris. Het op andere wijze inwinnen van inlichtingen of informatie of overleg met derden is uitgesloten.

- Lid 4 De commissie en haar leden verstrekken geen inzage in de verslagen noch informatie daarover en over het behandelde tijdens de gesprekken aan raadsleden die geen lid zijn van de commissie, noch aan anderen, behoudens het bepaalde in artikel 7, lid 1 en artikel 9, lid 4.
- Lid 5 De commissie, noch de raad zal de geheimhouding waartoe het eerste lid verplicht, opheffen.
- Lid 6 De commissie treft een voorziening met betrekking tot de wijze waarop de geheimhouding blijft gewaarborgd bij het beheer van documenten, voeren van de correspondentie en bij de bepaling van plaats en tijdstip van de gesprekken.
- Lid 7 De geheimhoudingsplicht blijft na ontbinding van de commissie van kracht.
- Lid 8 Het in dit artikel bepaalde is van overeenkomstige toepassing op de griffier, de adviseurs en een mogelijke externe gespreksleider.

### ***Vorbereiding gesprek***

#### Artikel 7

- Lid 1 Leden commissie en burgemeester krijgen de gelegenheid om, voorzover van toepassing, het voorgaand verslag in te zien.
- Lid 2 Leden commissie en burgemeester krijgen de gelegenheid om bespreekpunten aan te leveren.
- Lid 3 Uiterlijk twee weken voor het gesprek ontvangen de leden van de commissie en de burgemeester namens de voorzitter een schriftelijke uitnodiging; die bevat in ieder geval plaats, tijdstip, agenda en bespreekpunten.
- Lid 4 Betrokkenen die niet in staat zijn het gesprek bij te wonen delen dit tijdig mee.
- Lid 5 Bij verhindering van meer dan één lid van de commissie zorgt de griffier voor een nieuwe afspraak.

### ***Het gesprek***

#### Artikel 8

- Lid 1 Het gesprek vindt plaats in beslotenheid.
- Lid 2 Tijdens het gesprek hebben zowel de leden van de commissie als de burgemeester de mogelijkheid hun mening over en ervaringen met de geagendeerde bespreekpunten toe te lichten.
- Lid 3 Uitgangspunt bij het gesprek gedurende de ambtstermijn is de profielschets waarop de burgemeester is benoemd.
- Lid 4 De volgende onderwerpen worden tijdens het gesprek besproken: de burgemeester
- a als voorzitter van de raad en zijn rol in het presidium of overleg met de fractievoorzitters;
  - b in het proces van dualisme;
  - c als voorzitter van het college;
  - d als coördinator van beleid, kwaliteitsbewaker met toepassing van artikel 170 Gemeentewet;
  - e die invulling geeft aan de eigen portefeuille, met name de handhaving van de openbare orde en veiligheid;
  - f en zijn contacten met de inwoners, organisaties en bedrijven;
  - g als ambassadeur en gezicht van de gemeente in de regio, provincie, rijk en Europa;
  - h en zijn contacten met ambtenaren, met name de gemeentesecretaris, de griffier en het management van de gemeentelijke organisatie;
  - i en zijn nevenfuncties en integriteit;
  - j en zijn, aan de profielschets gerelateerde, competenties.
- Lid 5 In een tweede deel van het gesprek kan worden gesproken over de ontwikkelingen van de gemeente.

### ***Verslaglegging***

#### Artikel 9

- Lid 1 Door de griffier wordt het verslag in conceptvorm in drievoud opgesteld en door de commissie en de burgemeester door ondertekening vastgesteld.
- Lid 2 Het verslag bevat de feitelijke gegevens van de tijd, plaats en rol van de aanwezigen bij het gesprek.
- Lid 3 Het verslag geeft een duidelijk en feitelijk beeld van het besprokene.
- Lid 4 Een afschrift van het vastgestelde verslag wordt aan de burgemeester en de commissaris van de Koningin in de provincie gestuurd.

### ***Archivering***

#### Artikel 10

- Lid 1 De griffier draagt zorg voor een afdoende vertrouwelijke archivering van de stukken, waaronder een afschrift van het vastgestelde verslag.
- Lid 2 Na het aftreden van de burgemeester worden alle betreffende stukken door de griffier vernietigd.

### ***Slotartikelen***

#### Artikel 11

Deze verordening treedt in werking één dag na de datum van uitgifte van het Gemeenteblad waarin zij is geplaatst.

#### Artikel 12

Deze verordening wordt aangehaald als:

Verordening Functioneringsgesprek burgemeester en raad

\_\_\_\_\_ (plaats), \_\_\_\_\_ (datum)

## Bijlage 2: Voorbeeld tijdpad

---

- Week – 15: - Griffier zorgt voor informatie over proces van functioneringsgesprekken en Herbenoeming in algemene zin
- Week – 12: - Griffier: agenderen t.b.v. vergadering van fractievoorzitters
- Week – 10: - Raad: eventueel vaststellen procedure of eenmalig een verordening  
- Raad: samenstellen commissie
- Week – 9: - Commissie: kiezen voorzitter  
- Griffier: voorgaand verslag functioneringsgesprek ter inzage voor commissieleden en burgemeester  
- Burgemeester en voorzitter: vaststellen reikwijdte en diepgang
- Week – 8: - Commissie: bespreken reikwijdte en diepgang  
- Griffier en voorzitter: opstellen tijdplanning t.b.v. organisatie (planning voorbereiding afhankelijk van gekozen diepgang en reikwijdte)  
- Griffier: regelen vergaderlocatie voor commissiebesprekingen en functioneringsgesprek, organiseren training
- Week – 7: - Burgemeester: opstellen zelfevaluatie  
- Griffier: uitnodiging zenden aan burgemeester voor toezending bespreekpunten
- Week – 5: - Commissie: bespreekpunten inventariseren en vaststellen agenda  
- Commissie: verdelen bespreekpunten en plannen informatievergaring
- Week – 3: - Commissie: vergaren informatie en opstellen vraag- of discussiepunten (eventueel schriftelijk of mondeling bevragen wethouder(s) en/of gemeentesecretaris, of eventueel uitnodigen voor deel van het functioneringsgesprek)

- Week – 1: - Commissie: training delegatieleden en voorzitter  
- Commissie: (al dan niet tijdens training) voorbespreken vragen en besprekorder vaststellen
- Week 0: **Datum functioneringsgesprek**
- Week + 1: - Griffier: conceptverslag opstellen
- Week + 2: - Burgemeester en commissie (voorzitter): vaststellen (ondertekenen) verslag  
- Griffier: Verzenden afschrift vastgesteld verslag aan burgemeester en commissaris van de Koningin met opmerking “vertrouwelijk” op enveloppe.  
- Griffier: archiveren vastgesteld verslag in verzegelde enveloppe en vernietigen overige documenten
- Week + 3: Voorzitter, burgemeester en griffier: evaluatie en verbeteringen procedure



## Samenvatting

---

### **Cultuur van reflectie**

Raad en burgemeester moeten streven naar een cultuur van reflectie, dus een cultuur waarin de burgemeester voldoende signalen van de raad over zijn functioneren ontvangt en die signalen gebruikt om na te denken over zijn manier van werken.

Suggesties aan het adres van de burgemeester om tot een dergelijke cultuur te komen zijn:

- ontwikkel het vermogen tot signalering, reflectie en adaptatie in een bepaalde context;
- wees open en vraag regelmatig om kritiek;
- wees communicatief naar alle relevante actoren: schakel tussen college en raad en kies niet voor een van beide;
- ontwikkel een antenne voor verborgen of expliciete kritiek: zie opmerkingen van kritische raadsleden als een gelegenheid het eigen functioneren tegen het licht te houden en reageer niet op voorhand defensief;
- investeer in communicatie;
- zet tijdig feedback- en temperingsmechanismen in; bij conflicten kunnen die de burgemeester behoeden voor een gedwongen vertrek.

Adviezen aan de gemeenteraad zijn:

- houd in de gaten dat een burgemeester mede is benoemd op grond van bepaalde persoonlijke kenmerken; in de loop van zijn ambtsperiode kunnen niet ineens heel andere kenmerken van hem gevraagd worden;
- een burgemeester is meer dan alleen een voorzitter van de gemeenteraad; de rol van de burgemeester zit juist op het snijvlak van raad en college en dat beïnvloedt sterk zijn functioneren; buiten de raadszaal heeft de burgemeester een belangrijke vertegenwoordigende rol naar de inwoners;
- de gesprekken moeten tweezijdig zijn, dat wil zeggen zowel het functioneren van de burgemeester als dat van de raad zelf betreffen.

## Cyclus

Functioneringsgesprekken vinden bij voorkeur elk jaar plaats, maar tenminste na één, drie en vijf jaar. De raad neemt in principe het initiatief.

Daarnaast doet de burgemeester er verstandig aan om na ongeveer honderd dagen een gesprek met de vertrouwenscommissie te hebben over de eerste ervaringen over en weer en over de manier waarop hij gedurende zijn ambtsperiode feedback zal krijgen van de raad.

Ook daarna hoeven burgemeester en raad niet tot een functioneringsgesprek te wachten met het ontvangen respectievelijk geven van feedback. De burgemeester wordt aangeraden zelf een kortere cyclus van feedback te organiseren, bijvoorbeeld door gesprekken met verschillende betrokkenen.

En ook de raad heeft bijvoorbeeld de mogelijkheid om informele gesprekken te voeren met de burgemeester.

## Organisatie en voorbereiding

De organisatie van het gesprek kan per gemeente verschillen. In elk geval moeten raad en burgemeester daarbij nauw samenwerken. In de meest gemeenten zal een belangrijke rol voor de griffier zijn weggelegd.

De voorbereiding bepaalt voor een groot deel het succes van het gesprek. Een goede voorbereiding begint eigenlijk al tijdens de sollicitatiegesprekken met de vertrouwenscommissie, maar in ieder geval meteen na de aanstelling van de burgemeester of na afloop van het vorige gesprek.

## Ijkkpunten

Het functioneren van de *burgemeester* kan besproken worden aan de hand van de volgende ijkkpunten:

- zijn rollen en taken: voorzitter van de raad, voorzitter van het College, verantwoordelijke voor het handhaven van de openbare orde en veiligheid, vertegenwoordiger van de gemeente, verantwoordelijke voor externe contacten, burgervader;
- de profielschets en de daarin verwoorde competenties;
- actuele ontwikkelingen.

Het functioneren van de **gemeenteraad** kan besproken worden aan de hand van de volgende ijkpunten:

- zijn rollen en taken: volksvertegenwoordigende rol, controlerende rol, kaderstellende rol, vaststellen eigen werkwijze;
- actuele ontwikkelingen.

De burgemeester beoordeelt niet het functioneren van de gemeenteraad in brede zin, maar kan wel aangeven hoe het functioneren van de raad zijn eigen positie beïnvloedt.

### **Het gesprek**

Vier adviezen voor beide partijen:

- het gesprek is 'tweezijdig': beide partijen moeten ongeveer evenveel aan het woord kunnen komen;
- het gesprek wordt gevoerd op basis van gelijkwaardigheid;
- het gesprek is vooral gericht op de toekomst: verwachtingen worden op elkaar afgestemd;
- het gesprek is vertrouwelijk.

De structuur van het gesprek stuurt het gesprek en biedt tegelijkertijd alle deelnemers voldoende gelegenheid om aan het gesprek deel te nemen.

Het verslag van het gesprek is zodanig opgebouwd dat de structuur van het gesprek er in is terug te vinden en dat wordt toegewerkt naar een conclusie die logisch uit de rest van het verslag volgt.

Verskillende gesprekstechnieken kunnen nuttig zijn:

- stel vragen zonder meteen het antwoord te suggereren;
- vertel niet het hele verhaal zelf, maar laat de ander reageren;
- focus niet op de schuldvraag, maar op de oplossing;
- luister actief;
- vertel welk effect bepaald gedrag op uzelf heeft.

Het is zeer de moeite waard gebruik te maken van de adviezen over het voeren van gesprekken die u vindt in bijlage ‘Werkvorm IV’ van de Handreiking benoemingsproces burgemeester.

### **Verslaglegging**

De griffier maakt een verslag van het functioneringsgesprek. De burgemeester krijgt inzage in het concept. Namens de raad ondertekent de waarnemend voorzitter of de voorzitter van de commissie die het gesprek voerde en de burgemeester.

Het verslag van het gesprek is vertrouwelijk en wordt door de griffier in een gesloten enveloppe in het archief gedeponneerd.

### **Relatie met klankbordgesprekken CdK**

De raad stuurt het verslag na ondertekening naar de CdK. Die kan het verslag gebruiken voor het klankbordgesprek dat hij regelmatig met elke burgemeester voert.

## Verantwoording

---

*In zekere zin is deze Handreiking een vervolg op de Handreiking benoemingsproces burgemeester, die in 2007 verscheen. De benoeming van de burgemeester en zijn functioneren horen bij elkaar; beide aspecten zijn van groot belang voor de kwaliteit van het lokaal bestuur. De twee Handreikingen zijn bedoeld om die kwaliteit te helpen verhogen.*

Het functioneringsgesprek tussen gemeenteraad en burgemeester groeit in steeds meer gemeenten uit tot een goede gewoonte. Daarmee onderkennen gemeenten en burgemeesters het belang van goede afspraken over en weer. Het belang van de gemeente is gediend bij een regelmatig en geïnstitutionaliseerd contact tussen raad en burgemeester. Het functioneringsgesprek voorziet in een dergelijk contact en is daarmee onmisbaar voor de kwaliteit van het lokaal bestuur. Die conclusie is in overeenstemming met de aanbevelingen van Korsten en Aardema in 'De Vallende Burgemeester.'

Bij BZK kwamen veel vragen binnen van burgemeesters, gemeenteraden en griffiers. Zij hebben behoefte aan praktische adviezen over vorm, inhoud, voorbereiding en verslaglegging van het functioneringsgesprek. Met deze Handreiking hopen wij zulke vragen vanuit BZK te beantwoorden.

Deze Handreiking is tot stand gekomen onder begeleiding van de Werkgroep Vos. Daarbij is gebruik gemaakt van publicaties van de provincie Noord-Holland en de griffierskring Noord- en Midden-Limburg. Ook heeft de werkgroep de opmerkingen van betrokkenen uit het veld ter harte genomen, die gemaakt werden in het kader van de round tables die de Consort Groep heeft georganiseerd. Ten slotte is een informele leesronde gehouden waarin enkele burgemeesters, griffiers en andere professionals uit het lokaal bestuur hun commentaar gaven op een concept van de tekst. Tekstschrijver Hajo Schoppen ondersteunde de werkgroep bij de eindredactie van de Handreiking.

1. *Overzicht betrokken personen, bureaus en geraadpleegde literatuur*

**Samenstelling Werkgroep Vos**

De heer A.J. Vos, Chef Kabinetszaken BZK

De heer R. Smeets, medewerker Kabinetszaken BZK

De heer J. Covers, Chef Kabinet Zuid-Holland

De heer R. Veldhuyzen van Zanten, Chef Kabinet Fryslân

De heer R. Wortelboer, Chef Kabinet Noord-Holland

De heer R. van Bennekom, directeur Nederlands Genootschap van Burgemeesters

**Eindredactie**

De heer H. Schoppen

**Deelnemers leesronde**

De heer Y. Kortmann, burgemeester Oisterwijk

De heer M. Schoenmaker, burgemeester Bussum

De heer J. Polman, burgemeester Bergen op Zoom

Mevrouw M. Stein, griffier Den Haag

De heer H. Vervuurt, griffier Roermond

De heer S. Backus, griffier Cranendonck

De heer B. Franssen, griffier Leeuwarden

Mevrouw P. Georgopoulou, griffier Amstelveen

De heer S. Katee, gemeenteraadslid Haarlem

De heer J. Streefkerk, adviseur Consortgroep

### **Literatuur**

- Evaluatie in de goede toon, Tussen raad en burgemeester, publicatie provincie Noord-Holland, Haarlem 2008. [www.noord-holland.nl](http://www.noord-holland.nl)
- Handleiding voortgangsgesprek burgemeester, Griffierskring Noord- en Midden-Limburg, 2008.
- Handreiking benoemingsproces burgemeester, publicatie ministerie van BZK, Den Haag 2007. [www.hoewordikburgemeester.nl](http://www.hoewordikburgemeester.nl)
- De Vallende Burgemeester, een onderzoek naar factoren, omstandigheden, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden, door A.F.A. Korsten en H. Aardema, publicatie van het ministerie van BZK, Den Haag 2006. [www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)





**Uitgave**

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Afdeling Kabinetszaken

Postbus 2011

2500 EA Den Haag

[www.minbzk.nl](http://www.minbzk.nl)

[www.hoewordikburgemeester.nl](http://www.hoewordikburgemeester.nl)

**Productiebegeleiding**

Directie Communicatie en Informatie/Grafische en Multimediale Diensten

**Ontwerp en Vormgeving**

Clownfish Creatieve Communicatie

Wassenaar

**Druk**

Koninklijke Broese en Peereboom

Breda

Aan deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend. Vermenigvuldigen van informatie uit deze publicatie is toegestaan, mits deze uitgave als bron wordt vermeld.

Juni 2008

29444/2672-GMD31