

PUBLIEKE SECTOR, LOKALE OVERHEID

# Verantwoorde collegevorming

Nieuwe tijden, anders samenwerken

februari 2010

KPMG en GITP

# Inhoudsopgave

---

1. Wat is er aan de hand met onze colleges van B&W?	2
2. De praktijk aan het woord: het kan veel beter	3
3. Structuur in de aanpak kan geen kwaad	5
4. Eisen stellen aan wethouders mag!	6
5. Samenwerken gaat niet vanzelf	7
6. Zijn gemeenten echt zo anders dan de rest van de maatschappij?	9
7. Collegevorming na verkiezingen: professionalisering op alle fronten	10

---

Bijlagen

---

I. Procesgerichte handreiking	
II. Besturing en organisatiegerichte handreiking	
III. Functiegerichte handreiking	
IV. Individu gerichte handreiking	
V. Teamgerichte handreiking	
VI. Contactgegevens	

---

## Disclaimer

Dit rapport is opgesteld door KPMG Advisory N.V. en GITP B.V.. De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet of onvoldoende toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of dit in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van uitsluitend deze informatie geen beslissingen te nemen. Het traject van besluitvorming vraagt advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

# 1 Wat is er aan de hand met onze colleges van B&W?

“Eén op de drie wethouders haalt de eindstreep niet”  
kopte Binnenlands Bestuur van 20 november 2009.

Sinds de gemeenteraadsverkiezingen in 2006 blijken 546 wethouders te zijn opgestapt, om verschillende redenen. In 315 gevallen ging het om een politieke breuk, in 36 gevallen ging het om ‘persoonlijke’ redenen. Maar ook in die laatste categorie zit een aantal voorbeelden van politiek ‘lastige’ situaties. Verder zijn er factoren als gemeentelijke herindeling, gezondheid en/of andere werkkring, die een rol spelen. Al met al een flink percentage afvallers, dat gerelateerd is aan de samenwerking binnen het college van Burgemeester en Wethouders en de samenwerking tussen de gemeenteraad en het college van B&W. Op zichzelf al een reden om ongerust te zijn, maar ook een maatschappelijke kostenpost. Het Parool becijferde in januari 2010 dat de gemeente Amsterdam in 2009 1,6 miljoen aan wachtgeld uitkeerde voor ex-wethouders en stadsbestuurders. Daar zitten overigens ook wethouders bij die niet tussentijds afgetreden zijn, maar na de verkiezingen niet terugkeerden.

Heeft dit te maken met het persoonlijk falen van politici?

Loopt het nu helemaal fout met dualisme en het gemeentebestuur?

Is dit het gevolg van de introductie van de externe wethouder?

Heeft het te maken met de samenwerking binnen colleges van Burgemeester en Wethouders?

Heeft het iets te maken met de manier waarop deze colleges worden gevormd?

Dit soort vragen stelden wij ons naar aanleiding van deze berichten. Om een antwoord te vinden besloten we gesprekken te voeren met een aantal ervaringsdeskundigen, een groep burgemeesters, gemeentesecretarissen en griffiers in ons netwerk.

Wij hebben gesproken met een twintigtal burgemeesters en een tiental gemeentesecretarissen en griffiers. Zij zijn namelijk degenen die het dichtst tegen werk van wethouders in het gemeentebestuur zitten en over verschillende raadsperiodes heen kunnen kijken.

Het ging ons niet zozeer om een gedetailleerde analyse van het verleden, maar om de succesvoorwaarden voor de toekomstige vorming van colleges.

Over een aantal antwoorden blijken onze respondenten eensgezind.

## 2 De praktijk aan het woord: het kan veel beter

### Het proces is ad hoc

Het proces van collegevorming kan beter. Te vaak is het nog een spel, dat uitsluitend bepaald wordt door de macht van de getallen, door rekensommetjes op een bierviltje en aspiraties van gemeenteraadsleden om nu (na al die jaren trouwe dienst in de raad) op die wethouderszetel te komen.

*Vergis je er nog steeds niet in dat iemand die het politieke vak heeft gekozen ook een politiek carrière wil doorlopen. Het hoogtepunt voor zo iemand is niet fractieleider te zijn in een gemeente; veel eerder een bestuurlijke wethoudersfunctie.*

Ver voor de verkiezingsdatum worden op basis van de politieke peilingen al prognoses gemaakt voor de nieuwe zetelverdeling in de raad en zoeken partijvertegenwoordigers elkaar al informeel op om balletjes op te werpen over mogelijke samenwerking in een nieuw college. Daarbij wordt ook al in een vroeg stadium de vraag gesteld: wie zijn bij jullie de wethouderskandidaten? En als dat iemand blijkt te zijn, die niet goed ligt, kan dat zomaar tot een andere samenstelling van het uiteindelijke college leiden.

*Irrationaliteit heerst. Dat is altijd zo geweest maar het werd altijd gecompenseerd door gevoel van saamhorigheid en kwaliteit. Dualisme heeft er voor gezorgd dat wethouders op hol kunnen slaan. De wethouder heeft zorg te dragen voor de goede relatie met de raad en moet "door het dualisme heen kunnen kijken".*

Het is te begrijpen, dat inschattingen over persoonlijke samenwerking van invloed zijn op de samenstelling van een college. Ze wegen uiteindelijk misschien wel zwaarder dan de politieke overeenkomsten en verschillen. Maar deze inschattingen zijn vaak gebaseerd zijn op oppervlakkige waarnemingen, die zijn gedaan in een heel andere rol, namelijk die van gemeenteraadslid of lid van een afdelingsbestuur van een politieke partij. Het kan heel goed zijn dat iemand in die rol schittert of faalt, maar dat zegt nog niet alles over de capaciteiten van betrokkene in een rol als wethouder van een gemeente.

*Een goed paard is nog geen goede ruiter.  
Een goed politicus is niet per definitie een goed politiek bestuurder.*

## Wethouder heeft nog geen vaste plek in het duaal systeem

In het dualisme zou de gemeenteraad zich met het WAT bezig moeten houden (de kaderstellende en toezichhoudende rol van de gemeenteraad) en het college meer met het HOE. Daarmee wordt het bestuurlijke en strategische deel van de functie van wethouder ook belangrijker. De wethouder is bestuurder en strateeg.

*Dualisme heeft er toe geleid dat de wethouder in een nieuwe onzekere positie is gekomen. Dit is op zich goed, maar heeft wel effect op de positie van de wethouder. De wethouder is niet meer automatisch het gezicht van de partij. Soms wel en in enkele situaties zijn er meerdere gezichten. Dat werkt lastig. Het 'niveau' van de wethouderspositie is onvoldoende uitgekristalliseerd. De wethouder zit nog steeds een beetje in een vacuüm.*

Door het dualisme is de rol van wethouder en college veranderd. Met de invoering van het dualisme en zeker door de mogelijkheid om externe wethouders te benoemen is de professionele kant van de wethoudersrol meer in de schijnwerper komen te staan.

*Externe wethouders zijn een kwaliteitsimpuls, als het selectieproces goed is. Maar ook vanwege het afstand kunnen nemen, de keerzijde van het niet thuis zijn in de gemeente. Dit kan dus een voordeel zijn. De wethouder is niet van de mensen, wordt dus ook minder in verlegenheid gebracht. Het kan heel goed werken voor de integriteit van een wethouder, geen onderdeel te zijn van de gemeenschap en daarvan de druk te ervaren.*

De wethouder hoeft uiteraard geen operationeel manager te zijn. Daarvoor is het ambtelijke management bestaande uit gemeentesecretaris, directeuren, sectorhoofden etc. Het samenspel tussen wethouder en ambtelijk manager is zuiverder geworden. In de praktijk zien we dat veel wethouders hiermee worstelen. Te vaak komt het voor, dat ze tegelijkertijd willen besturen, de lijnen voor de uitvoering uitzetten en zich met de operationele details willen bemoeien.

Het gaat er om de nieuwe rollen zodanig af te bakenen, dat er een nieuw en zuiver spel ontstaat tussen raad en college. In dit spel past het eigenlijk niet meer dat een wethouder met 'zijn' fractie in de pauze van een lastig debat even een vergaderzaaltje in duikt voor tussentijds overleg. Het college is verantwoordelijk voor de concrete plannen en de verantwoording over de uitvoering daarvan, de raad moet dat controleren en daarin moeten ze onafhankelijk kunnen opereren.

### 3 Structuur in de aanpak kan geen kwaad

Respondenten geven aan dat het begin moet liggen in het maken van concrete afspraken over het proces om tot collegevorming te komen. Hierover is niets in wet of regelgeving voorgeschreven.

*Je kunt een informateur gebruiken. Dit kun je niet afdwingen en het staat niet in de wet. Toch kan iedere gemeente afspraken maken dat er van de diensten van een informateur gebruik wordt gemaakt, ook al is men het op de verkiezingsavond al eens.*

Aan de andere kant weerhoudt niets een individuele gemeente er van hierover vooraf afspraken te maken. Dit kan bijvoorbeeld gaan over de periode die wordt genomen om het proces te doorlopen. Een nieuw college hoeft er echt niet binnen een paar dagen te staan. De gemeente wordt er niet minder om bestuurd.

*De burgemeester heeft geen formele macht in dit proces, maar wel invloed. De burgemeester mag een eigen mening laten horen en zo invloed hebben op de portefeuillevdeling, ook om te voorkomen dat de burgemeester in het college een 'kliko-portefeuille' krijgt.*

Vervolgens kunnen de gesprekken over de inhoudelijke aspecten van samenwerking in een college worden gevoerd. Wat komt er de komende jaren allemaal op het bord van het gemeentebestuur en wat kan de gezamenlijke aanpak zijn? Wanneer een aantal partijen er samen uit zijn en zij elkaar hebben gevonden op een inhoudelijk programma, is het pas tijd om te kijken naar de invulling van het college. Beoordeling hoeveel wethouders nodig zijn (kunnen we in de komende periode van bezuinigingen niet met één minder?) en verdeling van de beleidsterreinen over de wethoudersportefeuilles zijn relevante kwesties. De zwaarte van de portefeuilles moet onderling in verhouding zijn, net zo als er evenwicht moet zijn in de verwachte exposure van de verschillende individuele portefeuilles?

## 4 Eisen stellen aan een wethouder mag!

Vervolgens wordt helder welke eisen deze portefeuilles stellen aan degenen die de functies gaan vervullen. Daarbij moet er ook oog zijn voor de diversiteit binnen het college, gezien de doelen en prioriteiten van de gemeente. We weten uit onze praktijk, dat divers samengestelde samenwerkingsgroepen, mits ook bedeed met enige persoonlijke flexibiliteit, succesvoller zijn dan andere.

Als functieprofielen ontwikkeld zijn voor de individuele wethoudersposities en het college als geheel, start pas het zoeken naar kandidaten in de kring van de partijen, die deel gaan nemen aan het college. Partijen kunnen iemand uit eigen kring voorstellen, maar, sinds de mogelijkheid van externe wethouders, ook een deskundige en/of ervaren kandidaat van buiten de gemeente.

Een wethouder is een zware bestuursfunctie. De financiële en de maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn groot en daarmee ook het afbreukrisico. In alle delen van onze maatschappij, van bedrijfsleven tot not-for-profit-sectoren zoals zorg, onderwijs, woningcorporaties, en ook bij andere overheden wordt voor hogere bestuursfuncties vrijwel altijd een profiel opgesteld en een assessment opgenomen in het selectietraject.

Een indrukwekkend CV en een goed gesprek blijven natuurlijk van belang, maar een assessment waarin betrokkene ook moet laten zien hoe hij of zij met lastige situaties om gaat, heeft een grote toegevoegde waarde. Overal in onze samenleving werkt het zo. Waarom zou dat voor wethouders en colleges bij gemeenten in Nederland nu niet gebeuren?

## 5 Samenwerken gaat niet vanzelf

De volgende kernregels die gaan over het aangaan van succesvolle samenwerking en het stimuleren van besluitvorming, kunnen ook bij collegevorming worden toegepast.<sup>1</sup>

1. deelnemers moeten bereid zijn zich in de positie en de wensen van andere deelnemers verplaatsen;
2. deelnemers moeten bereid zijn gezamenlijk naar objectieve en nog ontbrekende informatie te zoeken;
3. deelnemers moeten de garantie geven dat zij essentiële waarden van anderen zullen respecteren;
4. deelnemers moeten verantwoordelijkheid nemen, eventueel gemaakte fouten toegeven en proberen tot een verdeling van macht te komen;
5. deelnemers moeten gedurende het hele proces vertrouwen wekken bij de andere deelnemers;
6. deelnemers moeten een duurzame relatie met elkaar willen opbouwen. Ook in het stadium van realisatie zal sprake zijn van overleg en samenwerking.

Dit lijkt op het eerste gezicht niet erg van toepassing op de huidige praktijk van collegevorming. Het getuigt bijna van weinig begrip van politiek bestuur in een gemeentelijke context. En toch zou collegevorming met deze regels in het achterhoofd kunnen verbeteren.

Eenvoudig is het niet. We realiseren ons dat toepassing in de praktijk nogal wat betekent. Een veelgehoord bezwaar is, dat de wethoudersfunctie onderdeel is van een democratisch bestuursstelsel en dat een zware selectieprocedure kan leiden tot uitsluiting van categorieën kandidaten. Maar een assessment, gebaseerd op een evenwichtig profiel, meet juist de vaardigheden en attitude in brede zin van de kandidaat en niet alleen bepaalde kwaliteiten of intellectuele vermogens.

---

<sup>1</sup> Ontleend aan: L. Susskind & P. Field: Dealing with an angry public. New York 1996, pag 37:

Verder is het zo dat de wethoudersfunctie de afgelopen decennia steeds zwaarder is geworden en dat dit ook moet betekenen, dat de selectie zwaarder moet worden. Jaren van hard werken in de gemeenteraad en de interne partijorganisatie zijn echt niet meer voldoende om een wethouderspositie te kunnen claimen.

## 6 Zijn gemeenten echt zo anders dan de rest van de maatschappij?

Is het voorgaande een mooi ideaalplaatje, dat nooit gerealiseerd zal worden in gemeentelijk bestuur? Misschien.

Vaak horen wij: "wat voor anderen geldt, geldt niet voor ons". Colleges zijn immers niet zo maar een team of wellicht helemaal geen team; er is sprake van collegiaal bestuur.

Er werken naast rationele overwegingen ook andere mechanismen. In iedere organisatie loopt tussen de formele afspraken informele smeerolie, die de machine soepel laat draaien. Zo ook in het bestuur van gemeenten en in de relatie tussen colleges en de gemeenteraad.

Gemeentelijk politiek bestuur heeft uiteraard haar eigen dynamiek. Wij zijn van mening dat gemeenten kunnen ook leren van wat in de rest van onze samenleving van toepassing is bij het vormen van samenwerkingsverbanden en het invullen van bestuurlijke posities. Iedere organisatie die wij hierover adviseren heeft een eigen context. Algemene lessen over vorming en invulling van besturen kunnen en moeten worden toegespitst op lokaal publiek bestuur.

Tegelijkertijd vinden wij, dat de groei van gemeentelijke taken en verantwoordelijkheden, de groei van de budgetten waarvoor men verantwoordelijk is, de taakstellingen die colleges in de komende collegeperiode voor hun kiezen krijgen en de steeds grotere transparantie die van bestuurders wordt gevraagd, niet zonder gevolgen kunnen blijven voor de wijze van de totstandbrenging en de personele invulling van het gemeentelijke bestuur.

Professionalisering is ook binnen een democratisch bestuursstelsel een onvermijdelijke ontwikkeling.

- Professionalisering op het gebied van het proces om te komen tot een succesvol college,
- professionalisering op het gebied van bestuurlijke kwaliteiten van (wellicht meer externe) kandidaten en
- professionalisering in de wijze van samenwerking.

Colleges kunnen dan geslaagd aan de slag.

# 7 Collegevorming na de verkiezingen: professionalisering op alle fronten

Het voorgaande hebben wij opgetekend en gewogen op basis van de gesprekken die wij de afgelopen maanden gevoerd hebben met mensen met ervaring in het lokale bestuur. Zij hebben gezien wat er de afgelopen jaren is gebeurd en hebben nagedacht over de vraag waarom er een dergelijke grote uitval is van wethouders. Deze analyse zelf brengt ons nog niet veel verder. Het gaat er om wat de lokale politiek, de politieke partijen, de burgemeesters en de secretarissen bij de start van de nieuwe collegeperiodes moeten doen om succesvolle colleges te laten ontstaan die de collegeperiode kunnen vol maken.

Wij onderkennen vijf invalshoeken bij de te ondernemen acties:

## **1 Procesgerichte invalshoek: schakel een procesbegeleider in**

Hiervoor gaven we al aan welke algemeen geldende regels bij samenwerking en besluitvorming horen. Deze regels worden niet vanzelf toegepast. Het is juist heel lastig deze toe te passen in de gemeentelijke context. Als ze al bekend zijn, dan betekent dat nog niet, dat ze in de dynamiek van de onderhandelingen ook worden toegepast. Het helpt om een procesbegeleider aan te haken bij de onderhandelingen en het proces van collegevorming. Deze dient uiteraard objectief en onafhankelijk te zijn. De procesbegeleider bewaakt de regels van het spel en stelt de juiste vragen. Deze rol heeft parallellen met de rol van technisch voorzitter bij complexe en gevoelige besprekingen.

## **2 Besturing en organisatiegerichte invalshoek: maak gebruik van een 'beleidsplaatje' en voer een "organisatiecheck" uit**

De wethouder heeft er belang bij in de collegeperiode concrete effecten te realiseren. Om resultaten te kunnen bereiken is een wethouder afhankelijk van de organisatie die daarbij ondersteunt. Dit is de directe ambtelijke organisatie van de gemeente en ook het netwerk van organisaties in het veld. Als bestuurder moet de wethouder in staat zijn hiervan adequaat gebruik te maken en ook hiermee samen te werken. De wethouder is immers bestuurder en geen ambtelijk manager. Voor wethouders is het van belang te weten welke ondersteuning daadwerkelijk ter beschikking staat.

De volgende vragen komen daarbij aan de orde:

- Wat is er in de afgelopen periode aan beleid gerealiseerd, welke onderwerpen liggen er nog en welke nieuwe uitdagingen kunnen we de komende periode verwachten?
- Is de organisatie qua structuur zo ingericht, dat de beoogde prestaties ook daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd?
- Zijn de aanwezige competenties hierbij passend?
- Is er een adequaat monitorings- en verantwoordingssysteem om zicht te hebben op de voortgang van de activiteiten en wat zijn de mogelijkheden om te sturen als wethouder?

Voor het antwoord op deze vragen is het belangrijk te weten hoe de organisatie erbij staat en wat er in de organisatie moet gebeuren. Met andere woorden: een “organisatiecheck” is nodig om de haalbaarheid van de ambities te onderzoeken.

### **3 Functiegerichte invalshoek: stel een toegesneden specifiek functieprofiel op**

De inhoud van de verschillende portefeuilles moet gelijkwaardig zijn, maar is allerminst gelijk. Zoals bij organisaties in het publieke of private domein vooraf functieprofielen worden opgesteld voor de zware bestuurlijke functies, zo moet dat ook gebeuren voor de wethoudersfunctie. Het doel van iedere wethoudersfunctie en een invulling van de specifieke wethoudersverantwoordelijkheden die daarbij horen, moeten expliciet worden gemaakt. De kennis en ervaring en de persoonsgebonden competenties die nodig zijn om deze verantwoordelijkheden te kunnen waarmaken, moet worden gedefinieerd.

### **4 Individuurgerichte invalshoek: pas een assessment-procedure toe op kandidaten**

Als de functie- en persoonsgebonden eisen zijn geformuleerd, kan daarbij de meest passende persoon worden gezocht. Daarmee kan worden bepaald in hoeverre kandidaten die door partijen worden voordragen voor de specifieke functie ook het meest geschikt zijn. Professionele assessmenttechnieken kunnen dit duidelijk maken. Een en ander kan ertoe leiden, dat het wellicht verstandig is een externe kandidaat te benoemen. Indien dat niet lukt, kan de portefeuilleverdeling weer aan de orde komen.

## **5 Teamgerichte invalshoek: besteed aandacht aan teamsamenstelling en -building**

Een college is een groep individuen die met elkaar dienen samen te werken. Zeker in de politiek is het niet vanzelfsprekend, dat er een effectieve samenwerking gericht op een gemeenschappelijk doel tot stand komt. Om als college resultaten te bereiken is het nodig dat aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. Dat heeft te maken met de basisoriëntatie van de deelnemers en met de concrete doelen en prioriteiten die het college voor de komende jaren wil realiseren. De basisoriëntaties van de deelnemers aan het college dienen zo divers als mogelijk aanwezig te zijn. Of anders gezegd: naar mate de basisoriëntaties van de deelnemers meer verschillen neemt het vermogen om uitdagingen te realiseren toe.

Juist bij de personele samenstelling en de start van een nieuw college zijn dit aspecten waar aandacht aan moet worden besteed. Politici worden door de kiezers immers uiteindelijk afgerekend op de effecten (outcome) die ze hebben bereikt en welke resultaten (output) ze hebben geboekt. Een belangrijke voorwaarde is de complementariteit van het college als samenwerkingsgroep.

# Bijlagen

# Bijlage I

## Procesgerichte handreiking

Het vormen van een nieuw college is een proces van onderhandelen en samenwerken. Een proces waarbij doelen en belangen van individuele partijen moeten worden verenigd tot gezamenlijke doelen.

In een aantal gevallen zullen partijen zelf in staat zijn om hierbij snel en goed overwogen tot overeenstemming te komen. In veel andere gevallen gaat dit minder gemakkelijk en soms moeizaam. Er worden compromissen gesloten, die vanuit de individuele belangen van partijen acceptabel zijn. Het is daarbij de vraag in hoeverre deze vanuit het gemeenschappelijke belang een optimale en duurzame uitkomst vormen. Het is van belang te onderkennen, dat bij het vormen van een collegiaal bestuur meer aan de hand is dan overeenstemming te bereiken over de inhoud van collegeprogramma. In die situaties kan een onafhankelijke derde worden ingeschakeld die partijen neutraal en goed overwogen door dit proces leidt en let op de gemeenschappelijke en de lange termijn aspecten van het nieuwe bestuur.

Een procesbegeleider zal op de volgende onderwerpen een bijdrage leveren.

### **Zakelijkheid**

De procesbegeleider zal - zonder materiedeskundig te zijn – erop toezien, dat het proces van vorming zich inhoudelijk op een goede wijze voltrekt:

- Bewaken in hoeverre partijen met de ‘goede’ c.q. belangrijkste onderwerpen bezig zijn.
- Er voor zorgen dat alle relevante aspecten in de overwegingen worden betrokken.
- Balans zoeken tussen onderwerpen die politiek wellicht interessant kunnen zijn, maar bestuurlijk niet opportuun.
- Er op letten dat de diepgang van de behandeling van onderwerpen past bij de relevantie ervan.
- Er op toezien dat in het gemeentebelang de juiste prioriteiten worden gesteld en voorkomen dat veel aandacht gaat naar details of persoonlijke controverses.
- Zorgen voor een eenduidige interpretatie en eenzelfde beeld van de inhoudelijke conclusies die in sommige gevallen pas na langdurige besprekingen worden getrokken.

## **Structuur bieden**

De procesbegeleider kan structuur aan de besprekingen geven. Dit kan door de agenda te maken en te bewaken, er voor te zorgen dat de conclusies van bespreking goed en eenduidig worden vastgelegd, etc.

De procesbegeleider vervult veelal bij de besprekingen de rol van technisch voorzitter. Dit houdt onder andere in in het leiden van de besprekingen, het in de gaten houden van de discipline van vergaderen en het resumeren en concluderen.

Een belangrijke taak is ten slotte om alle deelnemers de gelegenheid geven een gelijkwaardige inbreng te laten hebben.

## **Relaties**

De basis voor de samenwerking wordt bij de collegebesprekingen al gelegd. De verhoudingen tussen de leden van het college zijn al bij de vorming ervan relevant. Een procesbegeleider kan verhoudingen tussen toekomstige wethouders bespreekbaar maken. Vanuit een neutrale houding kan worden gewezen op de factoren die interpersoonlijke verhoudingen positief of negatief beïnvloeden.

## **Communicatie**

Goede communicatie tussen partijen is essentieel voor een goed begrip van elkaar. Een procesbegeleider kan erop toezien, dat boodschappen van partijen goed overkomen en vooral ervoor zorgen dat partijen 'on speaking terms' blijven, ook als de besprekingen spannend worden.

Een procesbegeleider kan dus op afstand, 'van bovenaf', naar de relatie en het proces kijken en verhelderende en constructieve interventies plegen. Als zaken dreigen vast te lopen, kan de boel weer in beweging worden gebracht en kan worden bemiddeld tussen partijen, zonder aan belangen te zijn gebonden.

Adviseurs van KPMG en GITP zijn in staat de functie van procesbegeleider te vervullen. Vanuit hun betrokkenheid in combinatie met expertise op het gebied van verandermanagement, onderhandeling, conflicthantering, bemiddeling, teamvorming en teamontwikkeling.

# Bijlage II

## Besturing c.q. organisatiegerichte handreiking

Colleges worden gevormd om collegeprogramma's uit te voeren. Wethouders sturen op het bereiken van effecten op de beleidsvelden waarvoor zij met hun portefeuille verantwoordelijk zijn.

Het ambtelijk apparaat staat daarbij de wethouders ter beschikking. Het ambtelijke management is verantwoordelijk voor het aansturen van de operaties van de werkorganisatie. De capaciteiten en kwaliteiten van de ambtelijke organisatie bepalen mede of en in hoeverre een wethouder zijn of haar ambities kan waarmaken.

Een wethouder dient met een interne besturings- c.q. organisatiebril op na te gaan in hoeverre het collegeprogramma uitvoerbaar is.

Het volgende denkmodel biedt een houvast om dit te kunnen beoordelen.

<b><i>Inhoud</i></b>	<b><i>Proces</i></b>
<b>TBV</b> Hoe zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden verdeeld?	<b>Besluitvorming</b> Hoe worden besluiten genomen en wie zijn daarbij betrokken ?
<b>Verantwoording</b> Over welke onderwerpen moet verantwoording worden afgelegd?	<b>Planning &amp; control</b> Hoe wordt het proces van delegeren en rapporteren uitgevoerd?
<b><i>Afspraken / spelregels</i></b>	<b><i>Werkwijze</i></b>

Met dit model kan een 'organisatiecheck' worden gedaan, op basis waarvan kan worden bepaald of de collegedoelstellingen haalbaar zijn. Zonodig kunnen veranderingen in de organisatie worden vastgesteld, om deze doelstellingen wel te realiseren.

Het is uiteraard mogelijk om op onderdelen in te zoomen en een meer uitgebreide organisatiedoorlichting uit te voeren, waarbij de volgende aspecten nader worden belicht:

- Organisatiestructuur;
- Management en besturing;
- Medewerkers / Competenties;
- Processen;
- Relaties met de externe omgeving.

KPMG en GTP hebben uitgebreide ervaring op het gebied van besturing en bedrijfsvoering van organisaties in het algemeen en gemeenten in het bijzonder. Er zijn methodieken op het gebied van:

- Organisatiedoorlichting;
- Interne besturingsmodellen;
- Planning & Control;
- HRM-beleid;
- Competentiemanagement.

# Bijlage III

## Functiegerichte handreiking

Om gebruik te kunnen maken van assessments voor selectie van kandidaten is het noodzakelijk een functieprofiel te ontwikkelen voor een specifieke wethoudersportefeuille.

De eerste stap is het formuleren van resultaatgebieden bij een specifieke portefeuille. Deze resultaatgebieden hebben betrekking op de beleidsinhoudelijke kant, maar ook op het aansturen van het ambtelijk apparaat, het beïnvloeden van de publieke opinie en het voeren van politiek overleg. Aan ieder resultaatgebied wordt een aantal specifieke taken gekoppeld en uiteindelijk wordt gekeken naar de competenties die nodig zijn om deze taken uit te kunnen voeren.

Uiteraard zijn er voor de verschillende portefeuilles een heleboel gemeenschappelijke resultaatgebieden, taken en competenties te formuleren. Deze kunnen als basis worden gebruikt, waarbij er per specifieke portefeuille nog competenties toegevoegd kunnen worden.

Voor het formuleren van de competenties maken we gebruik van een lijst met competenties die in de loop der jaren ontwikkeld is en die het menselijke gedragspotentieel adequaat omschrijft.

Adviseurs van KPMG en GITP zijn getraind en hebben ruime ervaring in het analyseren van functies en het ontwikkelen van functieprofielen. Ze maken bij het analyseren gebruik van schriftelijke informatie over de functie, maar voeren ook gesprekken met direct betrokkenen, die de functie zelf vervullen, vervuld hebben of er in hun werk direct mee te maken hebben gehad.

Voor het ontwikkelen van een competentieprofiel wordt ook aan een groep direct betrokkenen gevraagd een selectie te maken uit de lijst met competenties.

Uiteindelijk wordt het competentieprofiel vertaald naar een beoordelingsprogramma. Dit is een combinatie van tests, vragenlijsten en oefeningen, die erop gericht is de aanwezigheid van relevante competenties te onderzoeken.

# Bijlage IV

## Individu gerichte handreiking

### **Assessments als ondersteuning bij benoemingsbeslissingen**

Past de kandidaat voor de wethoudersfunctie bij deze portefeuille? Heeft de kandidaat voldoende in huis om op een bestuurlijk niveau met lastige vraagstukken om te gaan? Kan hij samenwerken in een college en kan hij sturing geven richting het ambtelijk apparaat zonder de rol van het ambtelijk management uit te hollen?

Assessments geven duidelijke antwoorden, inclusief gerichte ontwikkeladviezen..

### **Assessments & resultaten**

U krijgt een eenduidig advies over de 'fit' tussen de kandidaat en de portefeuille. Dat vergroot de kans op een juiste selectiebeslissing aanzienlijk. U krijgt bovendien een objectieve inschatting van het doorgroeipotentieel van de kandidaat. Daarmee worden hun talenten optimaal benut.

### **Uitvoering assessments**

KPMG en GITP werken met wetenschappelijk onderbouwde methoden. De beoordelingen en adviezen zijn gedegen, betrouwbaar en objectief. De methoden zijn innovatief en vooruitdenkend.

Assessments sluiten nauw aan bij de overige diensten: trainingen, coaching en organisatieadvies en -ontwikkeling.

- Welke capaciteiten, persoonskenmerken en ambities heeft een kandidaat?
- En passen die bij de portefeuille waarvoor hij in aanmerking wil komen?

Een assessment biedt een objectieve meetmethode om inzicht te krijgen in deze vragen.

### **Beoordelingsprogramma**

Kandidaten doorlopen een beoordelingsprogramma.

Meestal bestaat het uit een combinatie van assessmenttoefeningen, persoonlijkheidstesten, capaciteitentesten en interviews.

Een assessment kan een paar uur duren, maar vaak ook één of zelfs meerdere dagen.

## **Doel van het assessment**

Een assessment geeft een helder beeld van de capaciteiten, persoonskenmerken en ambities van een kandidaat. In het assessment komen ook het potentieel en de doorgroeimogelijkheden aan bod.

## **Wat levert een assessment op?**

Bedenk daarbij dat een assessment in elk geval de volgende resultaten kan hebben:

- een betere selectiebeslissing;
- een optimale benutting van talenten.

Veel kandidaten bereiden zich voor op een assessment. Dat doen ze door er boeken over te lezen, online alvast wat oefeningen te bekijken en thuis zelf tests in te vullen.

## **Leren en investeren**

Een goed voorbereide kandidaat is een teken van een gemotiveerde kandidaat, die bereid is te leren en te investeren in zichzelf. Daarom bieden wij ook verschillende mogelijkheden voor kandidaten zichzelf voor te bereiden.

## **Type assessment**

Voor selectie van wethouders hebben wij een Individueel Assessment Programma (IAP): een uitgebreid selectieonderzoek op maat naar motivatie, capaciteiten, persoonlijkheid, competenties en (leiderschap)stijl.

# Bijlage V

## Teamgerichte handreiking

Het komen tot een succesvolle samenstelling van een nieuw college en de implementatiekracht daarvan is en blijft het resultaat van teamwork. Er is een methode om de collegevorming te versnellen.

De AEM-cube® laat de basisoriëntatie van individuele groepsleden zien en brengt onder de oppervlakte liggende groepsprocessen naar voren. Dat maakt ze bespreekbaar.

Omdat de methode op het niveau van basisoriëntatie en fundamentele drijfveren meet, wordt tevens duidelijk welke kwaliteiten in de groep eenvoudig ontwikkelbaar zijn en welke niet. De groepsleden leren daarnaast sneller de kerncompetenties en persoonlijkheden van mede collegeleden te gebruiken.

De samenwerking in een college verbetert.

### Collegesamenstelling en groeifase

Deze aanpak is een eenvoudige en pragmatische methodiek om meer grip te krijgen op de uitkomsten van teamwork. Het is een zakelijke methode van *voorkomen-is-beter-dan-genezen*.

Het is beter vooraf de rollen van iedereen aan de oppervlakte te brengen, elkaars sterke en zwakke kanten te weten, dan achteraf schade in het college op te lopen of veel tijd te moeten besteden aan het herstellen en repareren van zaken die fout zijn gegaan.

### Hoe werkt de AEM-Cube®?

- Het is een 360° feedbackinstrument. Het geeft een zelfbeeld door een groepslid 48 vragen over zichzelf te laten beantwoorden via internet. Dezelfde vragenlijst wordt ook door 4 of 5 personen uit de directe nabijheid ingevuld. Per persoon wordt een rapport opgesteld met zelfbeeld en feedbackbeelden.
- De persoonlijke profielen worden met elkaar besproken. Gebrek aan diversiteit kan zichtbaar worden en kansen van onbenutte diversiteit worden toegankelijk.
- De uitkomsten worden gekoppeld aan de groeifase van de opdracht aan de groep. Behoeften van de groep worden zichtbaar en interventies zijn mogelijk.
- Het creëert een gemeenschappelijke taal, verbondenheid, spanningen in het college worden geobjectiveerd. Men weet wat nodig is en anticipeert daarop.

Door inzicht op deze basisoriëntaties en drijfveren leert men van elkaar en herkent met elkaars kracht. Het onderlinge begrip wordt hierdoor vergroot en men leert gebruik maken van aanvullende drijfveren en krachten in het team. Tot slot worden de individuele krachten aan taken die uitgevoerd moeten worden (vernieuwende taken koppelen aan personen die vernieuwing als drijfveer hebben, samen met iemand die als drijfveer heeft deze vernieuwing om te zetten in werkprocessen).

## **De S-curve**

Het gebruik van de methode laat zich prima koppelen aan de S-curve, die laat zien in welke groeifase een groep zich bevindt. Elke fase vraagt een verschillende benadering van groepen. In de verschillende fasen van de S-curve hebben groepen hun eigen kracht

- *Stabiliteitorientatie.*  
In deze fase heeft het college heeft een solide, stabiele kracht, behoudt het oude en gooit het kind niet met het badwater weg. Dit college komt maximaal tot zijn recht als op de kleintjes moet worden gelet.
- *Transformatie-oriëntatie.*  
In deze fase is het college sterk in het verbinden van rollen, functies en taken.

*Exploratie-oriëntatie om een nieuwe toekomst te visualiseren.*

In deze fase is het college vernieuwend, druk en exploratief. Problemen bestaan niet, er wordt alleen gedacht in oplossingen en kansen. Dit college komt maximaal tot bloei als er werkelijk iets nieuws moet worden bedacht.

Adviseurs van KPMG en GITP kunnen voor u gezamenlijk aan de slag gaan om in relatie tot de doelen en prioriteiten voor uw college de kracht van uw team inzichtelijk te maken en de samenwerking vanaf dag 1 tot stand te brengen.

# Bijlage VI

## Contactgegevens

Voor meer informatie over dit onderwerp kunt u contact met ons opnemen via de volgende kanalen

### Telefoon

KPMG

026 - 389 9840

GITP

013 – 464 7719

### E-mail

KPMG

[vanasperen.marjolein@kpmg.nl](mailto:vanasperen.marjolein@kpmg.nl)

GITP

[j.slamet@gitp.nl](mailto:j.slamet@gitp.nl)

U kunt dan vragen naar een van de volgende specialisten die op dit gebied werkzaam zijn in het publieke domein van gemeenten en gemeentelijke organisaties.

KPMG

Ids Algera

Ger van den Berg

Henk Berg

GITP

Jos Linneman

JanBernard Koolen

Sabine Margés-Van Tongeren