

2. Bestuurscompetenties burgemeesters

2.1 Algemeen

De eerste stap die een vertrouwenscommissie zet, is dat zij een blik in de spiegel werpt. Zij formuleert een gemeenschappelijke visie op de aard en de toekomst van het bestuur in de gemeente. Pas daarna komt de vraag aan de orde welke type burgemeester past in die visie. Daarbij kan de commissie uitgaan van de bestuurscompetenties.

De herijkte set van bestuurscompetenties bestaat uit een aangescherpte versie van de vorige. De set bestaat uit:

- (zes) basiscondities
- (vier) bestuurstijlen
- (twintig) bestuursvaardigheden.

De basiscondities beschrijven kenmerken waarover iedere burgemeester moet beschikken. De bestuurstijlen beschrijven de stijl waarmee iemand bestuurt, en de bestuursvaardigheden beschrijven concrete vaardigheden die in een specifieke situatie kunnen worden ingezet.

Voor een profiel worden niet alle bestuurscompetenties gebruikt. Bij het opstellen van een profiel kiest de vertrouwenscommissie voor de competenties die van belang worden geacht voor de gegeven situatie en (bestuurlijke) context waarin een burgemeester opereert.

De set bestuurscompetenties is een brede verzameling waaruit die competenties gekozen worden die noodzakelijk zijn in een specifieke gemeente of (bestuurlijke) context.

Hierbij geldt het volgende:

- alle basiscondities zijn van toepassing voor iedere burgemeestersfunctie;
- uit de (vier) bestuurstijlen, wordt er één gekozen;
- uit de (twintig) bestuursvaardigheden worden er vijf gekozen.

Ervaring leert dat vooral het debat over de vraag waarom en in welke situatie voor een bepaald accent wordt gekozen, verhelderend werkt voor zowel de profielschets als bij andere toepassingsgebieden, zoals selectiegesprekken.

2.2 *Begrippen*

In het vervolg van deze rapportage gebruiken we een aantal begrippen die we hieronder verduidelijken:

- **bestuurscompetenties** is de hele set (basiscondities, stijlen en vaardigheden);
- **basiscondities** zijn het voor iedere burgemeester geldende deel van de set van bestuurscompetenties;
- **bestuurstijlen** verwijzen naar de vier stijlen uit de set;
- **bestuursvaardigheden** verwijzen naar de twintig vaardigheden uit de set;
- **gedragsvoorbeelden** zijn voorbeelden waarmee de definities van de bestuursvaardigheden worden ingekleurd.

2.3 *Basiscondities*

Achtergrond

Met welke situaties moet elke burgemeester uit de voeten kunnen? Welke eisen stellen de functie en de algemene context aan een burgemeester?

Een burgemeester zal over eigenschappen dienen te beschikken die onlosmakelijk met het ambt zijn verbonden. Die eigenschappen noemen we de basiscondities. Ze gelden in hun totaal voor iedere burgemeester.

Hieronder worden de situaties en de daarbij behorende basiscondities beschreven.

Basiscondities

1. *Identificatie*

Gezien de aard van het ambt zal de burgemeester goed moeten kunnen omgaan met de verschillende eisen die aan de functie-uitoefening worden gesteld. Op het ene moment dient hij bijvoorbeeld het College of de Raad voor te zitten, terwijl op het andere moment inlevingsvermogen wordt verwacht als een aangrijpend incident plaatsvindt. Belangrijk bij dit aspect van het functioneren is dat hij zich terdege bewust is van de situatie waarin hij verkeert en de rol die van hem wordt verwacht, zonder dat dit tot gekunsteld gedrag leidt. In dat opzicht wordt van de burgemeester een professionele taakuitoefening verwacht die is toegesneden op de verschillende situaties waarmee hij wordt geconfronteerd. Van belang daarbij is dat hij identificatie toont met de mensen en

groeperingen waarmee hij van doen heeft.

Samenvattend: neemt in elk onderdeel van de functie een passende positie in en verplaatst zich in personen of groepen waarmee hij van doen heeft.

2. Bindend vermogen

De burgemeester wordt geconfronteerd met verschillende mensen en groepen en mogelijk tegengestelde belangen. Dit kan zich voordoen in zijn rol ten aanzien van college en raad. Evenzo kan in andere situaties, bijvoorbeeld bij onrust in de lokale samenleving, een beroep op hem worden gedaan. In die hoedanigheden worden van hem richting, oog voor de situatie en betrokkenheid verwacht. Hij wordt dan nadrukkelijk gezien als degene die tegenstellingen overbrugt en partijen bij elkaar brengt en houdt.

Samenvattend: geeft richting en binding in een groep of gemeenschap. Brengt doeltreffende samenwerkingsverbanden tot stand en handhaaft deze, fungeert als (ver)bindende schakel en bruggenbouwer.

3. Integriteit

De burgemeester heeft een voorbeeldfunctie. Dat geldt zowel intern naar het college, de raad en de ambtelijke organisatie als extern. Hij zal zich terdege bewust moeten zijn van het (voorbeeld)effect dat uitgaat van zijn optreden. Dat optreden vindt plaats in verschillende omstandigheden die verschillende aanpakken vereisen. Van belang daarbij is dat de burgemeester in die verschillende omstandigheden expliciet omgaat met het door hem te hanteren waarden- en normenpatroon.

Samenvattend: handelt eenduidig en transparant volgens algemeen geaccepteerde normen en waarden, draagt deze uit en spreekt anderen hierop aan.

4. Onafhankelijkheid

De burgemeester staat boven partijen, zowel in het politieke gemeentelijke verkeer als naar de burgerij, maatschappelijke organisaties en andere belanghebbenden. Tegelijkertijd vervult hij daarbij de facto de rol als 'eerst aanspreekbare voor de gemeente'. Dit vergt dat hij zich enerzijds bewust moet zijn van zijn (formele) bevoegdheden en anderzijds van zijn (informele) beïnvloedingsmogelijkheden. Hij weet

dat ook tot uitdrukking te brengen. Dit vergt van de burgemeester zowel betrokkenheid als ingetogenheid als het gaat om daadwerkelijke beïnvloeding. Hij zal het in die situaties moeten hebben van een natuurlijk overwicht en een opstelling die voldoende distantie bewaart tot belanghebbenden.

Samenvattend: staat op basis van gezag en positie boven partijen en wordt als zodanig geaccepteerd.

5. Stressbestendigheid

De burgemeester kan in zijn functie binnen de bestuursorganen en daarbuiten, maar ook in zijn verantwoordelijkheid voor openbare orde en veiligheid, van doen krijgen met kleine en grote incidenten die van hem een koelbloedige maar ook geëngageerde betrokkenheid vergen. Daadkracht en besluitvaardigheid zullen gepaard moeten gaan met het besef van de verantwoordelijkheid op dat moment maar ook de verantwoording later. Anderen zien de burgemeester in dergelijke situaties als degene die orde schept en vertrouwen en rust uitstraalt.

Samenvattend: onderneemt acties en treedt op in situaties die hierom vragen. Treedt in crisissituaties op met rust en vertrouwen.

6. Signaalgevoeligheid

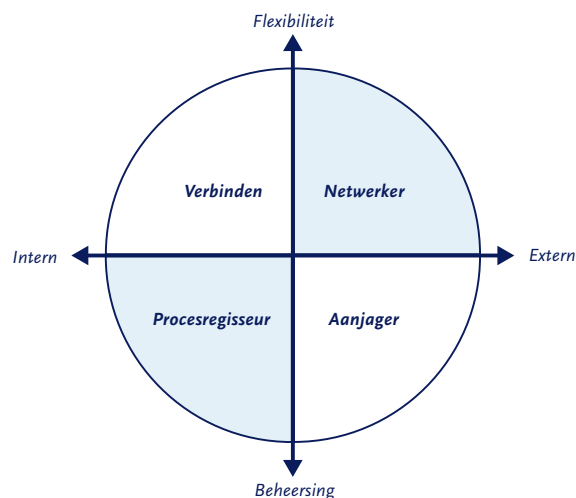
De burgemeester bekleedt een functie boven en tussen politieke en maatschappelijke actoren. Daarin heeft hij niet alleen een formele positie maar ook een rol die is gebaseerd op gezag en vertrouwen. Hij zal tussen die verschillende belangen en verwachtingen zijn positie invullen en zijn handwijze bepalen. De effectiviteit daarvan wordt in belangrijke mate bepaald door de wijze waarop hij die diverse en mogelijk tegenstrijdige (of niet eenduidige) signalen zelf selecteert op relevantie voor zijn functioneren. Daarbij hoort ook dat hij er oog voor heeft dat hij de functie vervult in een relatief solitaire positie waarbij het risico bestaat dat hem slechts gefilterde informatie bereikt.

Samenvattend: zoekt actief informatie uit de bestuurlijke en organisatorische omgeving en uit de samenleving die voor het eigen handelen van belang zijn. Gebruikt deze signalen voor reflectie op het eigen handelen.

2.4 Bestuurstijlen

In aanvulling op de hiervoor genoemde (zes) basiscondities, gaat het bij de bestuurstijlen om vier mogelijkheden. Deze zijn ontleend aan het model van de rivaliserende waarden van R. Quinn. Bestuurstijlen beschrijven de stijl en overtuigingen van waaruit iemand handelt. Ze beschrijven de stijl waarmee een burgemeester zijn functionele rollen vervult.

Het model ziet er als volgt uit:



Vier bestuurstijlen in het model van rivaliserende waarden

In de figuur wordt het model van rivaliserende waarden weergegeven. Essentieel voor de samenhang in het model zijn *twee verbindende dimensies* die op beide assen staan afgebeeld. Iedere dimensie drukt twee tegengestelde gerichtheden van de bestuurder uit.

Op de *horizontale as* zien we de eerste dimensie, die bijeen wordt gehouden door het begrippenpaar *intern-extern*. Bij de *interne* focus ziet de bestuurder de (bestuurlijke) organisatie als een werkgemeenschap van mensen. Hij heeft een persoonsgerichte benadering. Daartegenover staat de bestuurder met een *externe* focus. Deze bestuurder

beschouwt de organisatie als een middel om het doel te bereiken. Hij legt het accent op de organisatie als actor in het maatschappelijk en bestuurlijk veld.

Op de *verticale as* wordt de tweede dimensie afgebeeld. Aan de onderkant ligt de nadruk op *beheersing* en aan de bovenkant op *flexibiliteit*. Een op *beheersing* gerichte bestuurder ziet de (bestuurlijke) organisatie als een geheel van controle- en voorspellingsprocessen. Is hij daarentegen afgestemd op *flexibiliteit*, dan legt hij de nadruk op veranderings- en aanpassingsprocessen.

Uitgaande van de (bestuurlijke en maatschappelijke) context waarin een burgemeester moet functioneren en van zijn (wettelijke) taken en verantwoordelijkheden, wordt uit de vier mogelijke bestuurstijlen een selectie van één dominante stijl gemaakt. Hiermee wordt in één term de stijl van handelen geduid. Uiteraard heeft ieder mens ook aspecten in zijn functioneren die met de andere drie bestuurstijlen van doen hebben, maar het gaat hier om de meest dominante bestuurstijl.

De verschillende bestuurstijlen zijn als volgt te omschrijven. Hierbij wordt ook een karakteristiek van persoonlijke kwaliteiten aangegeven. Beschikt de betrokkene in zeer sterke mate over deze kwaliteiten, dan kunnen die echter contraproductief werken. Daarom geven we per bestuurstijl de valkuilen aan.

Bestuurstijlen

1. Verbinder

De verbinder hecht belang aan en stuurt door het stimuleren van samenwerking en gezamenlijkheid en creëert daarbinnen ruimte voor ambities van mensen.

Algemene typering: laat mensen samenwerken.

Motto: De groep is meer dan de optelsom der deelnemers.

Stuurt door:

- Versterken van groepsmoreel
- Stellen van kaders voor samenwerking
- Bieden van ruimte voor individuele prestaties binnen groepsverband
- Aandacht schenken aan groepsproces
- Aandacht schenken aan acties en ambities van mensen binnen de groep
- Bieden van mogelijkheden voor (zelf)reflectie
- Uitspreken van waardering
- Aandacht schenken aan samenwerkingsproces

Bijdrage aan de samenwerking:

- Inspireert, motiveert en biedt vertrouwen
- Helpt mensen op weg en opent deuren
- Zoekt naar gemeenschappelijke doelstellingen en aanpak
- Versterkt groepscohesie en samenwerking
- Betrekt mensen in besluitvorming
- Ondersteunt groepsproces

Persoonlijke kwaliteiten: bruggenbouwer, toegankelijk, begrijpend, behulpzaam, betrokken.

Valkuilen: toegeeflijk, te veel participatie, kleurloos.

2. Netwerker

De netwerker hecht belang aan en stuurt door het creëren van nieuwe mogelijkheden en kansen, fungeert waar nodig zelf als boegbeeld of biedt anderen de kans dat te zijn.

Algemene typering: Creëert nieuwe mogelijkheden en kansen.

Motto: Waar liggen kansen?

Stuurt door:

- Bieden van speelruimte
- Toegang bieden tot externe middelen, bronnen en invloedssferen
- Scheppen van perspectief en urgentie
- Scheppen van klimaat voor vernieuwing
- Nieuwe contacten te leggen

Bijdrage aan de samenwerking:

- Boegbeeld
- Biedt en creëert netwerken
- Creëert visie
- Brengt ideeën van buiten in
- Komt met originele oplossingen

Persoonlijke kwaliteiten: ambitieus, creatief, belangengericht, zelfstandig, open, zelfvertrouwen.

Valkuilen: maakt gewekte verwachtingen niet waar, opportunistisch, verbindt zich niet.

3. Procesregisseur

De procesregisseur hecht belang aan en stuurt door middel van procedures en processen, heeft de regie, zorgt voor planning en structuur en ziet erop toe dat iedereen zich houdt aan de regels van het spel.

Algemene typering: Draagt zorg voor de interne processen.

Motto: Het huis op orde.

Stuurt door:

- Zorgdragen voor heldere procedures
- Regie en monitoring
- Benadrukken van gemaakte afspraken

- Gedegen (interne) voorbereiding
- Analyses van informatie en probleemverkenning

Bijdrage aan de samenwerking:

- Zorgen voor planning en structuur
- Gedegen voorbereiding en probleemverkenning
- Duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling
- Iedereen houden aan afspraken
- Zorgt voor monitoring

Persoonlijke kwaliteiten: nauwgezet, analytisch, ordelijk, betrouwbaar, verantwoordelijk.

Valkuilen: fantasieloos, gericht op details, rigide, regelbewaker.

4. *Aanjager*

De aanjager hecht belang aan en stuurt door het organiseren van visie en richting, het aangeven van duidelijke kaders en het aanspreken van mensen op realisatie van afspraken.

Algemene typering: Stelt doelen en zorgt voor realisatie ervan.

Motto: We gáán ervoor, wie volgt mij?

Stuurt door:

- Organiseren van visie en richting
- Aangeven van duidelijke kaders
- In het oog houden van het achterliggende doel
- Mensen verantwoordelijk te stellen voor hun taak
- Mensen aan te zetten tot acties
- Vragen van inzet

Bijdrage aan de samenwerking:

- Neemt initiatief
- Verduidelijkt doel en richting
- Bewerkstelligt keuzes
- Komt afspraken na
- Houdt zich aan prioriteiten
- Is pragmatisch en concreet

- *Persoonlijke kwaliteiten:* duidelijkheid, overzicht, wilskracht, taakgericht, voortvarend.

- *Valkuilen:* te sterk gericht op taken, neemt het stuur over, loopt teveel voor de troepen uit.

2.5 Bestuursvaardigheden

De bestuursvaardigheden beschrijven “het vermogen van iemand om effectief en vaardig gedrag in te zetten in de daarvoor bestemde situatie”. Bestuursvaardigheden vormen een combinatie van vaardigheid en gedrag. Het gedragsaspect van de bestuursvaardigheden maakt dat ze herkenbaar en beoordeelbaar zijn, en (meer of minder) ontwikkelbaar.

Bestuursvaardigheden bestaan uit een definitie en een aantal gedragsvoorbeelden. De definitie beschrijft zo neutraal mogelijk wat een bestuursvaardigheid inhoudt. Dat betekent echter ook dat het een vrij abstracte omschrijving is. Daarom zijn er per bestuursvaardigheid een paar gedragsvoorbeelden genoemd. Gedragsvoorbeelden zijn voorbeelden van gedrag dat iemand laat zien als hij over de bestuursvaardigheid beschikt. Met gedragsvoorbeelden wordt de abstracte definitie ingekleurd.

Uitgaande van de (bestuurlijke en maatschappelijke) context waarin een burgemeester moet functioneren en van zijn (wettelijke) taken en verantwoordelijkheden, wordt uit de totale set een selectie van circa vijf meest relevante bestuursvaardigheden gemaakt.

Onderstaande bestuursvaardigheden zijn benoemd en zodanig beschreven dat zij toetsbaar zijn in gesprekken en eventueel assessments.

Bestuursvaardigheden

1. Inlevingsvermogen

Luisteren, onderkennen van gevoelens en behoeften van anderen. Zich verplaatsen in anderen en zich bewust tonen van de invloed van het eigen handelen.

Gedragsvoorbeelden:

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

2. Sociabel

Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen; zich gemakkelijk in verschillende soorten gezelschap begeven.

Gedragsvoorbeelden:

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

3. Communicatief

Ideeën en feiten in begrijpelijke taal voor anderen duidelijk maken, aansluiten bij de doelgroep(en).

Gedragsvoorbeelden:

- Vraagt door over onduidelijke uitspraken.
- Vat de boodschap van de ander correct samen.
- Komt terug op wat iemand eerder in het gesprek gezegd heeft.
- Hanteert passende communicatiemiddelen.
- Weet in taalgebruik aan te sluiten bij de toehoorders.

4. Coaching

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

Gedragsvoorbeelden:

- Spreekt mensen aan op hun functioneren.
- Laat mensen in hun waarde.
- Stimuleert de ontwikkeling van mensen.
- Heeft gevoel voor timing bij het aanspreken van anderen op hun functioneren.
- Geeft ruimte en steun aan degene die nieuwe dingen wil oppakken.

5. Probleemverduidelijking

In complexe situaties een duidelijke lijn aangeven, de kern benoemen of een kwestie verbreden en verschillen en overeenkomsten in standpunten van partijen transparant maken.

Gedragsvoorbeelden:

- Weet verschillende standpunten te verduidelijken.
- Weet de kern te benoemen.
- Verduidelijkt complexe situaties.
- Weet in complexe situaties de eigen rol helder te houden.
- Toetst en evalueert zijn eigen opinie.

6. Doorzettingsvermogen

Gedurende een lange periode actief zijn wanneer de functie dat vraagt. Dit uitstralen en weten over te dragen op anderen; uithoudingsvermogen hebben.

Gedragsvoorbeelden:

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

7. Daadkracht

Kansen signaleren en ernaar handelen. Liever uit zichzelf beginnen dan passief afwachten.

Gedragsvoorbeelden:

- Draagt ideeën of oplossingen aan.
- Onderneemt uit eigen beweging acties die het mogelijk maken om doelen te realiseren.
- Neemt het voortouw.
- Signaleert en benut mogelijkheden om processen in beweging te zetten.
- Zorgt voor een snel optreden wanneer de situatie dat vraagt.

8. Besluitvaardigheid

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

Gedragsvoorbeelden:

- Neemt tijdig de nodige beslissingen.
- Neemt besluiten, ook op basis van beperkte gegevens.
- Stelt beslissingen niet onnodig lang uit.
- Neemt een standpunt in en spreekt een oordeel uit.
- Geeft aan wanneer iets wel of niet kan.

9. Onderhandelingsvaardigheid

Weet successen te behalen in overlegsituaties, verbindt belangen en standpunten en komt tot gedragen oplossingen.

Gedragsvoorbeelden:

- Ziet en creëert kansen, maakt verborgen behoeften manifest.
- Draagt zorg voor het behoud van goede relaties met alle betrokken partijen.
- Laat zien het standpunt van anderen te begrijpen.
- Verliest de oorspronkelijke inzet niet uit het oog.
- Kan zich verplaatsen in de onderhandelende partijen.

10. Bestuurlijke gevoeligheid

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

Gedragsvoorbeelden:

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

11. Omgevingsbewustzijn

Laten blijken goed te zijn geïnformeerd over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren, en deze kennis effectief weten te benutten.

Gedragsvoorbeelden:

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

12. Beïnvloedingsvermogen

Er op gericht zijn anderen te overtuigen en instemming te krijgen met bepaalde plannen of ideeën.

Gedragsvoorbeelden:

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

13. Achtergrondoriëntatie

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

Gedragsvoorbeelden:

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

14. Vernieuwingskracht

In staat om vernieuwingen die noodzakelijk zijn te signaleren, te stimuleren en er draagvlak voor te krijgen.

Gedragsvoorbeelden:

- Neemt nieuwe feiten/informatie snel op en past deze toe.
- Probeert nieuwe methoden uit en evalueert deze.
- Weet mensen mee te krijgen in vernieuwende oplossingen.
- Heeft oorspronkelijke oplossingen bij bestaand probleem.
- Weet draagvlak te vinden voor creatieve benaderingen.

15. Adaptief vermogen

Is in staat om eigen handelwijzen aan te passen om zo effectief te blijven functioneren.

Gedragsvoorbeelden:

- Laat zich overtuigen indien hiervoor aanleiding is.
- Speelt gemakkelijk in op onverwachte maar urgente zaken.
- Past eigen handelwijzen aan.
- Hanteert verschillende gedragsstijlen in verschillende situaties.
- Sluit aan bij eisen van de situatie en de omgeving om effectief te kunnen blijven opereren.

16. Oordeelsvorming

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

Gedragsvoorbeelden:

- Overziet de consequenties van bepaalde keuzen.
- Geeft aan welke informatie vereist is voor een goede afweging.
- Toetst voorstellen vanuit meerdere invalshoeken.
- Komt met een afgewogen oordeel, waarbij gebruik gemaakt is van alle benodigde informatie.
- Bezielt alternatieven op hun consequenties.

17. Vasthoudendheid

Houdt vast aan het oorspronkelijke doel, ondanks tegenslag, teleurstelling, tegenspel, tijdsdruk of tegengestelde belangen.

Gedragsvoorbeelden:

- Blijft constante prestaties leveren ondanks tegenslagen, teleurstellingen of tegenspel.
- Bewaart rust in situaties met grote tegengestelde belangen.
- Houdt ondanks tegenslag het doel voor ogen.
- Is niet van zijn stuk te brengen.
- Houdt koers ondanks tegenspel.

18. Voortgangsbewaking

Bewaken van de voortgang van processen of activiteiten, alsook de voortgang van eigen functieactiviteiten en verantwoordelijkheden.

Gedragsvoorbeelden:

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

19. Doelgerichtheid

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

Gedragsvoorbeelden:

- Stelt prioriteiten en concrete doelen.
- Komt met aanpak om het gestelde doel te bereiken.
- Schat de inzet in van benodigde capaciteit, tijd en (personele) middelen.
- Werkt stap voor stap naar het doel toe.
- Brengt activiteiten en te verrichten taken in kaart die tot het gewenste doel leiden.

20. Organisatiegevoeligheid

Onderkennen van invloed en gevolgen van (eigen) beslissingen of activiteiten op onderdelen van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie.

Gedragsvoorbeelden:

- Kent de issues, trends, opvattingen, afhankelijkheden en belangen van ambtenaren en onderdelen van de ambtelijke organisatie, alsmede de beslissende sleutelfiguren.
- Heeft een aanpak waarbij rekening is gehouden met de gevoeligheden en acceptatie in de organisatie.
- Weet hoe de (informele) lijnen en systemen lopen binnen de organisatie en houdt hier rekening mee.
- Weet welke partijen/individuen binnen de (bestuurlijke) organisatie betrokken moeten worden bij specifieke onderwerpen.
- Is zich bewust van het effect van zijn handelen in de (bestuurlijke) organisatie.

Samenvatting competentiesysteem

I. *Basiscondities*

- identificatie
- bindend vermogen
- integriteit
- onafhankelijkheid
- stressbestendigheid
- signaalgevoeligheid

II. *Bestuurstijlen*

<p>Verbinder Kenmerkende persoonlijke kwaliteiten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">● bruggenbouwer● toegankelijk● begrijpend● behulpzaam● betrokken	<p>Procesregisseur Kenmerkende persoonlijke kwaliteiten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">● nauwgezet● analytisch● ordelijk● betrouwbaar● verantwoordelijk
<p>Netwerker Kenmerkende persoonlijke kwaliteiten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">● ambitieus● creatief● sociabel● open● zelfvertrouwen	<p>Aanjager Kenmerkende persoonlijke kwaliteiten zijn:</p> <ul style="list-style-type: none">● duidelijkheid● overzicht● wilskracht● taakgericht● voortvarend

III. Bestuursvaardigheden

1. Inlevingsvermogen
2. Sociabel
3. Communicatief
4. Coaching
5. Probleemverduidelijking
6. Doorzettingsvermogen
7. Daadkracht
8. Besluitvaardigheid
9. Onderhandelingsvaardigheid
10. Bestuurlijke gevoeligheid
11. Omgevingsbewustzijn
12. Beïnvloedingsvermogen
13. Achtergrondoriëntatie
14. Vernieuwingskracht
15. Adaptief vermogen
16. Oordeelsvorming
17. Vasthoudendheid
18. Voortgangsbewaking
19. Doelgerichtheid
20. Organisatiegevoeligheid

Handreikingen

Tot nu toe hebben we aangegeven wat vooraf gaat aan het eigenlijke selectieproces. De eerste vraag luidde: wat voor bestuur hebben we in de gemeente en welke richting willen we op? Materiaal dat u daarbij van dienst kan zijn, is bijvoorbeeld de bestuurskrachtmeting.

De tweede vraag was: welk type burgemeester past daarbij? Om die vraag te beantwoorden, kunt u gebruik maken van de bestuurscompetenties.

De hierna volgende hoofdstukken zijn handreikingen voor betrokkenen bij het benoemen en functioneren van burgemeesters, zoals Commissarissen van de Koningin, kabinetschefs, vertrouwenscommissies en griffiers. Het gaat hier om materiaal dat is ontwikkeld voor praktische toepassing in en na het selectieproces. Deze hoofdstukken hebben dan ook een ander karakter dan het hoofdstuk hiervoor.