

3. Opstellen profielschets

3.1 Inleiding

Het proces om te komen tot de selectie van een nieuwe burgemeester start meestal met een profielschets. Een profielschets heeft meerdere functies in het selectieproces:

- de profielschets helpt vertrouwenscommissie en Raad om voor zichzelf te beschrijven aan welk profiel de nieuwe burgemeester moet voldoen;
- de profielschets geeft kandidaten zicht op de context van de gemeente en het profiel waaraan zij moeten voldoen;
- de profielschets is de basis voor het selectieproces.

Een profielschets bevat altijd drie onderdelen:

1. een contextomschrijving;
2. een beschrijving van de taken en de specifieke invulling ervan in de betreffende gemeente;
3. de bestuurscompetenties en andere toetsingscriteria die gewenst zijn.

Deze drie delen hangen met elkaar samen. De context is bepalend voor de specifieke taakinfilling. En context en taakinfilling zijn weer bepalend voor wat een burgemeester moet kunnen en over welke vaardigheden hij moet beschikken en aan welke andere functievereisten hij moet voldoen.

Dit hoofdstuk is opgezet als een leidraad, die stap voor stap toewerkt naar een profielschets. De resultaten van de voorgaande stappen worden gebruikt in de volgende stap.

Werkvorm I bevat opzet en draaiboek voor een werkconferentie om te komen tot een profielschets. In werkvorm II vindt u de Bestuurstijlenmonitor.

Voor het opstellen van een goede profielschets moet tijd worden genomen. Om tot een goede competentiekeuze te komen, is een goede beschrijving van de context en de specifieke invulling van de taken noodzakelijk. Die beschrijving vergt tijd voor discussie en bepaling van de richting. Ga bij voorkeur uit van een proces waarin eerst voldoende aandacht wordt besteed aan deze twee punten. Werk daarna toe naar een keuze voor competenties en andere functie-eisen.

3.2 *Functies van de profielschets*

Omdat een profielschets meerdere functies heeft, loopt men bij het opstellen het risico dat een profielschets een verzameling van informatie wordt en dat deze daarmee de nodige scherptheit mist. Scherptheit van de profielschets is nodig om goede selectiegesprekken te voeren en om eventueel een assessment te ontwerpen. Om dat goed te kunnen doen, is het belangrijk dat degenen die daarvoor verantwoordelijk zijn (meestal de leden van de vertrouwenscommissie in oprichting) zicht hebben op datgene wat er bij de selectie en het oordeel over kandidaten echt toe doet.

Als een vertrouwenscommissie start met het opstellen van de profielschets, is het belangrijk dat ze duidelijk voor ogen heeft welke functies de profielschets moet hebben en dat zij daaraan ook invulling geeft, maar dat ze ook in de gaten houdt dat de profielschets de nodige scherptheit behoudt.

Functies van de profielschets:

- Beantwoord met elkaar de vraag welke functies de profielschets heeft. Hoe krijgt dat zijn weerslag in het profiel?
- Hoe verloopt het proces van opstellen van het profiel? Wie praat mee? Op welke wijze worden keuzes gemaakt (gerelateerd aan de functies)?
- Hoe verloopt het proces van besluitvorming over het profiel?

3.3 *Onderdelen van de profielschets*

Deel 1: context

In het eerste deel van een profielschets wordt een beschrijving gegeven van de omgeving waarin de burgemeester werkt. Belangrijke onderdelen zijn:

- informatie over de gemeente;
- informatie over raad en college;
- de bestuurscultuur en (wisselingen in) verhoudingen;
- de ambtelijke organisatie en werkwijze;
- aspecten van openbare orde en veiligheid, relaties met externe partijen en bedrijven;
- relatie met de inwoners;
- regionale samenwerking(sverbanden).

Een contextbeschrijving is geen nieuwe informatiefolder van de gemeente. In de contextbeschrijving van een profiel wordt alleen beschreven wat specifiek is aan deze gemeente en deze bestuurscultuur en wat relevant is voor de kandidaat die gezocht wordt. De informatie hoeft niet compleet te zijn. Het gaat ook niet om de algemene informatie die in brochures en op websites te vinden is. Het gaat om de informatie die een kandidaat in staat stelt om te weten wat belangrijke kenmerken zijn van de specifieke wereld waarin hij komt te werken. Het is ook een beschrijving die de vertrouwenscommissie in staat stelt om in de gesprekken de ambities en kwaliteiten van de kandidaat in relatie tot die specifieke omgevingskenmerken te bespreken. Maak bijvoorbeeld duidelijk waar de gemeente nu staat, wat de ambitie is en wat de grote vraagstukken en de koers voor de komende jaren zijn. Geef bijvoorbeeld aan hoe samenstelling en wisselingen in de raad in de afgelopen jaren waren, in plaats van alleen een rijtje met de zetelverdeling te geven. Beschrijf het huidige karakter van de gemeente en voor welke thema's en opdrachten de gemeente de komende jaren staat.

Beschrijven van de context:

- Verzamel (vooraf) informatie die relevant is om de discussie te voeren.
- Voor het beschrijven van de bestuurscultuur, kan gebruik gemaakt worden van een instrument zoals Quick Scan Lokaal Bestuur(VNG).
- Bekijk met elkaar wat echt noodzakelijk en wenselijk is om op te nemen in de contextbeschrijving.
- Stel met elkaar vast welke informatie echt belangrijk is voor kandidaten om te weten. Stel tevens vast welke van deze elementen essentieel zijn voor het selectiegesprek en het assessment, omdat het elementen zijn die van cruciaal belang zijn voor het functioneren.
- Stel van de verschillende elementen de kernwoorden vast die in de omschrijving moeten.
- Maak afspraken over wie datgene wat is benoemd uitschrijft en op welke wijze dit concept besproken wordt.

Deel 2: taken en rollen

Een burgemeester heeft de volgende taken en rollen:

- *functioneren met de gemeenteraad:*
voorzitten van de Raad, verantwoording van beleid, toetsing van besluiten, zorgdragen voor de uitvoering van besluiten;
- *voorzitterschap van het College van B&W:*
voorzitten en lidmaatschap van het College, mede opstellen van beleidsvoorstellen, toetsing van besluiten, toezicht op de uitvoering van besluiten, samenwerking bevorderen, portefeuillebeheer;
- *handhaven van de openbare orde en veiligheid:*
gezag over de politie, opperbevel bij brand, coördinatie rampenbestrijding, handhaving van de openbare orde en veiligheid in acute situaties;
- *vertegenwoordigen van de gemeente:*
bij bijzondere gelegenheden, bij in- en buitenrechtelijke handelingen, in het versterken van de band tussen burgers en bestuur;
- *leggen en onderhouden van externe relaties:*
bestuurlijk, met bedrijfsleven, in (regionale) samenwerkingsverbanden en bij belangenbehartiging van de gemeente;
- *fungeren als burgervader van de gemeente.*

Deze taken zijn in beginsel in iedere gemeente hetzelfde. Maar elke gemeente heeft op grond van haar eigen historie, context, ambities en uitdagingen een beeld van de manier waarop een burgemeester deze taken zou moeten uitvoeren. In dit deel van de profielschets wordt deze manier beschreven. Het gaat om vragen als: is hij als voorzitter vooral een procesbegeleider of een bruggenbouwer? Moet hij als vertegenwoordiger van de gemeente vooral gevoel hebben voor historie en cultuur, of moet het iemand zijn die de ambitie van de gemeente weet te vertalen naar buiten toe?

Verder beschrijven we in dit deel van de profielschets hoe de gemeente de prioritering van de algemene taken ziet. Heeft de burgemeester, afgezien van de wettelijke taken, nog een eigen portefeuille? Welke taken vragen in deze gemeente meer of minder van de ervaring en vaardigheden van de burgemeester?

Beschrijven en specificeren van de rollen van de burgemeester:

- Kijk naar de zes algemene taken en beschrijf de gewenste invulling in de gemeentespecifieke context: kijkend naar de historie, de bestuurlijke context en de cultuur van de gemeente, hoe zou de burgemeester zijn rol moeten invullen?
- Hoe liggen de accenten ten aanzien van de algemene taken? Heeft de burgemeester bijvoorbeeld een eigen portefeuille? Zijn er taken die extra aandacht vragen, gezien specifieke kenmerken van Raad of College?
- Zijn er specifieke ambities die de taakinvulling kleuren?
- Spreek af wie de gemaakte afspraken uitschrijft en hoe het concept besproken wordt.

Deel 3: bestuurscompetenties

Bestuurscompetenties beschrijven de kwaliteiten waarover een burgemeester moet kunnen beschikken om de beschreven taken binnen de geschetste context goed te kunnen vervullen. In het hoofdstuk “Bestuurscompetenties burgemeesters” zijn alle bestuurscompetenties beschreven. Voor de profielschets is het belangrijk om uit dit totaal van bestuurscompetenties een klein aantal, specifiek voor de gemeente geldende, competenties te selecteren.

Vooral dit deel van het profiel is belangrijk voor de selectiegesprekken en de eventuele assessments. Het is belangrijk om hier te komen tot een duidelijke keuze, en niet tot een verzameling van kwaliteiten.

Om die keuze te maken is het van belang om de bestuurscompetenties niet ‘los’ te kiezen, maar om gebruik te maken van de resultaten van de eerste twee stappen voor het kiezen van focus.

Soms wordt ervoor gekozen om een onderscheid te maken tussen ‘nice to have’ en ‘need to have’. Als een profiel geschreven wordt om te komen tot een door de Raad gedragen profiel wat in de breedte beschrijft over welke kwaliteiten een kandidaat zou kunnen beschikken, dan kunnen zowel de competenties benoemd worden die echt noodzakelijk zijn, als de competenties waarvan het wenselijk is als een kandidaat daar ook over beschikt. Als het profiel ook de scherpste moet bieden die nodig is voor een assessment, is het belangrijk dat duidelijk is welke competenties daarvan echt ‘need to have’ zijn.

In dit stadium van voorbereiding kunt u er ook voor kiezen om een raadpleging onder de bevolking te houden, door middel van bijvoorbeeld (internet)enquêtes of panelgesprekken met representanten uit de gemeenschap. Van belang daarbij is dat betrokkenen een goed beeld hebben van de positie van de burgemeester. Anders zouden zij de burgemeester een andere verantwoordelijkheid kunnen toedichten dan hij feitelijk heeft.

Een algemene verkenning

Start niet meteen met het benoemen van competenties. Maak eerst een algemene verkenning van de persoon die het best zou passen bij de gemeente in de komende periode (zie ter toelichting hierop ook paragraaf 4.13 van de werkvorm IV). Kijkend naar de resultaten van deel 1 en 2: wat voor mens moet de burgemeester zijn om goed invulling te geven aan de rollen? Welk type persoonlijkheid en welke achtergrond passen het best?

Deze algemene verkenning kan vervolgens worden vertaald naar functievereisten en de drie onderdelen van de bestuurscompetenties: basiscondities, bestuurstijlen en bestuursvaardigheden.

Basiscondities

Er zijn zes basiscondities. Dit zijn vereisten waaraan elke burgemeester moet voldoen. Hieruit hoeft dus niet gekozen te worden. Het zijn de competenties waarover een burgemeester in ieder geval moet kunnen beschikken en waaraan bij de keuze voor kandidaten, in de eerste selectie bij de Commissaris van de Koningin, aandacht besteed wordt.

De basiscondities vormen meestal niet de kern van het gesprek met de vertrouwenscommissie. Ze hebben immers al aandacht gekregen in het gesprek met de Commissaris van de Koningin en van de kandidaat mag verondersteld worden over een stevige basis te beschikken. Wel kunnen historie en cultuur van de gemeente met zich meebrengen dat voor de specifieke situatie enkele basiscondities van groot belang zijn. In dat geval wordt er in de gesprekken specifiek naar gevraagd.

Bestuurstijlen

Bestuurstijlen beschrijven de stijl waarmee en de overtuigingen van waaruit iemand bestuurt. Deze stijl 'kleurt' het handelen van een burgemeester. Er zijn vier bestuurstijlen.

De beschrijving van de bestuurstijlen bestaat uit een algemene definitie met daaronder een aantal kenmerken die de definitie invulling geven.

Een vertrouwenscommissie kiest uit deze vier, de stijl die het meest past bij de gemeente en de specifieke taakinvulling. Bestuurstijlen zijn nauw verbonden met de (gewenste) bestuurscultuur van een gemeente en zijn daarom het makkelijkst af te leiden uit het tweede deel van de profielschets.

Voor het in kaart brengen van de bestuurstijlen en het vervolgens bespreken daarvan, is een Bestuurstijlenmonitor beschikbaar. Deze is in werkvorm II opgenomen.

Bestuursvaardigheden

Bestuursvaardigheden zijn de vaardigheden die iemand kan inzetten in de uitoefening van zijn/haar functie. Bestuursvaardigheden beschrijven wat iemand kan. Ze zijn specifiekler dan bestuurstijlen, ze beschrijven concreet gedrag. Er zijn in totaal twintig bestuursvaardigheden.

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 die bestuursvaardigheid beschikt. Met gedragsvaardigheden wordt de abstracte definitie als het ware ingekleurd.

Een vertrouwenscommissie kiest uit deze set van twintig maximaal vijf dominante bestuursvaardigheden, waarvan de commissie wil dat de burgemeester er in elk geval over beschikt. De keuze wordt vooral bepaald door datgene wat in de specifieke taakinvulling beschreven is.

Kennis en ervaring

Hoewel kennis en ervaring geen onderdeel zijn van de bestuurscompetenties, kan het voorkomen dat specifieke kennis en ervaring wenselijk zijn. De toets of een kandidaat beschikt over voldoende relevante kennis, ervaring en werk- en denkniveau vindt plaats in de eerste selectie door de Commissaris van de Koningin. Maar ook een gemeente kan besluiten om specifieke kennis- en ervaringskenmerken op te nemen. Gegeven de cultuur, historie en context kan een gemeente bijvoorbeeld alleen kandidaten zoeken met specifieke ervaring in het openbaar bestuur. Of: gegeven de portefeuille die een burgemeester in een gemeente krijgt, is specifieke kennis nodig. Als dat relevant is, wordt dit element in het profiel opgenomen.

Het achterhalen van de gewenste bestuurscompetenties

Algemene verkenning

Beschrijf de karakteristieken van de persoon die het best past in de gemeente in de komende jaren. Maak vanuit die typering een analyse van de ervaringsvereisten, de bestuurscompetenties, basiscondities, bestuurstijl en bestuursvaardigheden.

Basiscondities

Basiscondities zijn per definitie onderdeel van de functie. Bespreek met elkaar of er reden is om één of enkele van de basiscondities specifiek aandacht te geven in het profiel, gegeven cultuur en historie van de gemeente.

Bestuurstijl

- Kijk naar de huidige en de gewenste bestuurscultuur en de kenmerken van Raad en College (deel 1) en kijk naar de wijze waarop de burgemeester zijn taken zou moeten invullen binnen de gemeente (deel 2). Kijk naar de algemene typering.
- Kijk naar de bestuurstijlen en probeer met elkaar te doorgronden wat ze betekenen. Welke stijl past het meest hierbij. Kies voor één stijl.
- Als gebruik gemaakt is van de Bestuurstijlenmonitor (BZK), bekijk dan met elkaar de resultaten en voer discussie over wat dat betekent voor de keuze van de meest gewenste stijl.

Bestuursvaardigheden:

- Kijk naar de lijst met bestuursvaardigheden en probeer zicht te krijgen op wat ze betekenen. De gedragsvoorbeelden kunnen hierbij helpen.
- Kijk naar de taken en specifieke rolinvulling zoals eerder beschreven en kijk naar de algemene typering.
- Kijk per rol: welke vaardigheden zijn voor de roluitoefening van cruciaal belang? Maak hierbij gebruik van voorbeelden: wat zijn essentiële situaties of situaties waarin een burgemeester geconfronteerd wordt met een dilemma in de taakuitoefening? Hoe moet een burgemeester daarin handelen en welke bestuursvaardigheden vraagt dat van hem?
- Kijk naar de verzameling competenties die zo ontstaat. Is het een samenhangend geheel, zitten er tegenstrijdigheden in?
- Doe per competentie een gedachte-experiment: wat gebeurt er als een burgemeester in (te) ruime mate over de gewenste vaardigheid beschikt en deze inzet? Het komt de taakinvulling waarschijnlijk ten goede, maar wat gebeurt er met de bestuurscultuur en de uitoefening van de andere taken?
- Voor welke vaardigheden bestaat er 'compensatie', bijvoorbeeld omdat die kwaliteit ook elders belegd is (bij de griffier bijvoorbeeld of bij de gemeentesecretaris)?
- Stel op basis van voorgaande verkenning vast welke vaardigheden essentieel zijn (essentieel betekent dat het echt fout gaat in de functie-uitoefening als iemand niet over een bepaalde vaardigheid beschikt).
- Probeer op deze manier de lijst van vaardigheden 'in te dikken' tot maximaal vijf vaardigheden. Geef hiervan aan welke behoren tot de categorie 'nice to have' en welke zijn echt 'need to have'?

Kennis en ervaring

- Is het wenselijk om kennis en ervaring op te nemen in het profiel?
- Zo ja, welke (onderscheidende) kennis is nodig?
- Zo ja, welke (onderscheidende) ervaring is nodig?

3.4 *Samenhang in het totaal*

De drie delen van het profiel moeten een logisch geheel vormen. Keuzen in de eerste twee delen zijn richtinggevend voor de keuzen in deel 3. Als het totaal beschikbaar is, is een laatste check van deze samenhang wenselijk en belangrijk. Kloppen de gekozen competenties met de wijze waarop de taken ingevuld moeten worden? Kloppen die taakin-vulling en de gekozen accenten in de taken weer met die zaken die belangrijk zijn in de context van de gemeente? Dit is ook het moment om terug te gaan naar de functies van het profiel. Bevat het profiel voldoende scherp-te of is er toch te veel een opsomming van informatie ontstaan?

Samenhang:

- Spreek af wie de resultaten van de verkenning van de verschillende onderdelen uitwerkt tot een conceptprofiel.
- Maak afspraken over de wijze waarop dit concept besproken wordt.
- Let er tijdens deze bespreking op of de resultaten goed zijn weergegeven en let ook op de samenhang:
 - kloppen contextbeschrijving en taakin-vulling met elkaar?
 - kloppen contextbeschrijving, taakin-vulling en bestuurstijlen met elkaar?
 - kloppen taakin-vulling en gekozen competenties met elkaar?
 - is de set van competenties een logisch geheel?
- Kijk nog eens terug naar de functies van de profielschets. Is die nu geschikt voor de functies die bij de start van het opstellen benoemd zijn?
- Heeft het profiel voldoende scherp-te behouden?

3.5 Valkuilen

Bij het opstellen van een profielschets komt u een aantal valkuilen tegen:

Te weinig tijd

Er is te weinig tijd om – vooral voor de delen 1 en 2 (context en rollen burgemeester) – een goede analyse te maken. De profielschets wordt dan te oppervlakkig en het is moeilijk om de echt essentiële bestuurscompetenties te achterhalen. Bovendien biedt de profielschets dan te weinig echte informatie aan kandidaten en onvoldoende houvast bij de selectie.

Competenties zijn niet verankerd in de specifieke situatie van de gemeente

Competenties kiezen is lastig. Het is voor een scherpe profielschets belangrijk dat competenties gekozen worden voor de specifieke situatie van de gemeente. Als er te weinig aandacht wordt besteed aan de verbinding tussen de specifieke situatie en wat er echt aan competenties nodig is, dan komt de burgemeester die benoemd wordt uiteindelijk terecht in een situatie die mogelijk om andere competenties vraagt dan die waarover hij beschikt.

Het profiel is het spiegelbeeld van of hetzelfde als dat van de huidige burgemeester

Bij het opstellen van de profielschets is het beeld van de zittende burgemeester altijd op de achtergrond aanwezig. Pas op dat bij het keuzeprocés dat beeld niet naar de voorgrond gaat. Als dat gebeurt, kan een profiel worden ontwikkeld dat de tegenhanger is van het profiel van de huidige burgemeester. Of het profiel van de zittende burgemeester wordt juist gekopieerd of versterkt. Pas vooral op voor de ‘tegenkeuze’. Die komt meer voort uit onvrede of gemakzucht dan uit noodzaak.

Knippen en plakken

Het is verleidelijk om gebruik te maken van bestaande profielen. Die kunnen helpen om een beeld te krijgen van de vorm die een goed profiel kan hebben. Maar neem de inhoud niet over. Baseer die altijd op eigen analyse van de eigen specifieke situatie.

3.6 *Profielschets na de selectieprocedure*

De profielschets houdt na de selectieprocedure een functie tijdens de voortgangs- en herbenoemingsgesprekken. In die gesprekken, waarin (ook) wordt teruggeblikt op het functioneren van de burgemeester, vormt de profielschets het uitgangspunt. Het is het profiel waaraan de burgemeester moest voldoen (en ook voldeed) en het bevat dus de eisen en verwachtingen die aan hem gesteld worden. Het is dan ook bij uitstek het instrument waarmee wordt teruggekeken: in welke mate zijn eisen en verwachtingen uitgekomen? In welke mate is er sprake van contextveranderingen of veranderingen in de taakinvulling die maken dat de functie-invulling veranderd is? Welke elementen van het profiel kwamen goed uit de verf en welke minder? Welke oorzaken zijn daarvoor aan te wijzen?

Juist omdat de profielschets ook na de selectieprocedure een functie heeft, is scherpte van het profiel belangrijk. Het moet een goed beeld van verwachtingen geven, zodat het ook als leidraad kan gelden voor het gesprek over inzet en functioneren van de burgemeester.