



Besturen doe je samen

Praktijkgids 2026

Voor lokale driehoeken van burgemeester,
griffier en gemeentesecretaris.

De gemeente vervult een steeds crucialere rol in ons staatsbestel. Als eerste overheid staat de gemeente op de voorgrond bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken, op de brede maatschappelijke agenda van sociale zorg tot klimaatadaptatie, en krijgt ze nog steeds meer verantwoordelijkheden vanuit het Rijk. Dit maakt van gemeenten onmisbare schakels in het realiseren van nationale en provinciale ambities en oplossingen voor majeure opgaven en uitdagingen.

In deze context staan de griffier, burgemeester en gemeentesecretaris – de ‘lokale, bestuurlijke driehoek’ – als voorposten van de raad, het college en de ambtelijke organisatie in de frontlinie. Elk van hen heeft een eigen pakket aan taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Toch vraagt het moderne gemeentebestuur steeds vaker om effectieve samenwerking tussen deze drie actoren, de cockpit van de lokale democratie. In een omgeving waar diverse belangen samenkomen en uiteenlopende vraagstukken steeds complexer worden, wordt het vermogen om als driehoek samen te werken en te (be)sturen essentieel.

Bewustwording, Samenwerking en Versterking

Met deze praktijkgids bieden we de lokale driehoek een compacte en praktische handreiking. Ons doel is om bewustwording te vergroten, het gesprek binnen gemeenten en de lokale driehoeken te stimuleren en ‘zoekende driehoeken’ te ondersteunen bij het versterken van hun samenwerking. De gids bouwt daarbij verder op de inzichten en methodieken uit [Besturen doe je samen \(2022\)](#), waarin het belang van samenwerking en verbinding binnen de bestuurlijke driehoek centraal staat. Daarnaast is deze praktijkgids gebaseerd op ervaringen en praktische tips uit recente

regionale leerbijeenkomsten, waarin burgemeesters, griffiers en gemeentesecretarissen hun kennis, rolopvattingen, werkstijlen en praktijkervaringen deelden. Deze bijeenkomsten worden sinds 2023 begeleid door BMC, in opdracht van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB), de Vereniging van Griffiers (VvG), de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK): het [netwerkplatform Lokale Democratie](#) (voorheen Democratie in Actie). In 2025 worden deze bijeenkomsten vervolgd.

Deze partijen zijn ook de opdrachtgevers voor deze praktijkgids. Met deze eerste gids hopen wij een waardevolle aanvulling te bieden op het bestaande opleidingsaanbod, en gemeenten concrete handvatten te geven om als krachtige driehoek aan een toekomstbestendig lokaal bestuur te bouwen. Wij nodigen u uit om op deze handreiking te reageren en uw praktijkvoorbeelden met ons te delen via lokaledriehoek@bmc.nl. Op basis van nieuw verworven inzichten zijn wij voornemens om de praktijkgids in 2026 te verrijken en te actualiseren.

Wij wensen u veel plezier en succes met uw samenspel in uw lokale driehoek.

Inhoudsopgave

Praktijkgids, besturen doe je samen

Hoofdstuk 1	Besturen doe je (beter) samen	4
1.1	Individuele rollen in de driehoek	4
	De rollen volgens de Gemeentewet	4
	Gemeentesecretaris volgens de VGS	4
	Burgemeester volgens het NGB	5
1.2	Relatielijnen buiten de driehoek	5
	College en de ambtelijke organisatie	5
	Gemeenteraad en het college	5
	Ambtelijke organisatie en de gemeenteraad	6
1.3	De rol van de driehoek	7
Hoofdstuk 2	Patronen in de praktijk van de driehoek	10
2.1	Geen wettelijke basis	10
2.2	Waargenomen patronen	10
2.3	Geleerde lessen	12
Hoofdstuk 3	Praktische handelingsperspectieven	14
3.1	Manage de onderlinge verwachtingen: contracteer!	14
3.2	Nieuw lid = nieuw contract	14
3.3	Politieke, bestuurlijke en ambtelijke integriteit	14
3.4	Gelijktijdig werken aan: wij, het en ik	14
3.5	Werk met een agenda	16
3.6	Heb oog voor specifieke belang van griffier	16
3.7	Breng de gemeenteraad in positie	17
3.8	Maak een strategische agenda	17
3.9	Koppel aan de langetermijnagenda	18
3.10	Sluit aan op de P&C-cyclus	18
3.11	Ga de hei op	20
3.12	Intervisie en collegiale uitwisseling	22
3.13	Coaching	23
3.14	Democratische vernieuwing	24
3.15	Werk aan een weerbaar bestuur	24
3.16	Vier successen en maak plezier	24
Hoofdstuk 4	Tips voor het vervolg	26
4.1	Maak gebruik van zelfevaluatiETOOL	26
4.2	Neem deel aan regionale leerbijeenkomsten	26
4.3	Coachingsessies	26
4.4	Maak gebruik van trainingsaanbod beroepsverenigingen	26
4.5	Leestips	26
Bijlage 1	Bronnen	28
Bijlage 2	Quickscan	29
Uitkomsten quickscan 2023 - (medio) 2026		30
Colofon		44



Hoofdstuk 1

Besturen doe je (beter) samen

Een gemeente wordt niet bestuurd in een vacuüm; zij maakt deel uit van een staatsrechtelijk bestel én van een samenleving die continu in beweging is. De gemeente heeft daarmee, direct of indirect, te maken met alle zaken die hierin spelen.

1.1 Individuele rollen in de driehoek

Binnen de lokale driehoek gaat het om drie rollen:

1. de griffier
2. de gemeentesecretaris
3. de burgemeester

De Gemeentewet (GW) biedt het wettelijke kader voor de organisatie en werking van gemeenten, maar zegt niet expliciet iets over de 'driehoek' van de burgemeester, griffier en gemeentesecretaris. Toch vinden wij dat de samenwerking tussen deze 'voorposten' noodzakelijk is voor het goed functioneren van een gemeente. Hoofdstuk 5 van het boek Besturen doe je samen (2022) gaat hier verder op in. Deze praktijkgids biedt praktische inzichten en handvatten voor het samenspel. In paragraaf 1.1 introduceren we eerst de individuele rollen.

De rollen volgens de Gemeentewet

Griffier volgens de Vereniging van Griffiers

De gemeentelijke griffier vervult een rol in het Nederlandse lokaal bestuur, primair gericht op de ondersteuning van de gemeenteraad en het waarborgen van een goed functionerende lokale democratie. Als eerste aanspreekpunt voor raadsleden, biedt de griffier inhoudelijke en procedurele ondersteuning, essentieel voor een effectieve raadswerking. Dit omvat onder meer het begeleiden van raadsvergaderingen, het adviseren bij het opstellen van moties en amendementen, en het zorg dragen voor adequate informatievoorziening. Een belangrijk aspect van de functie is het bewaken van de kwaliteit van de bestuurlijke besluitvorming en informatievoorziening. Door toe te zien op de naleving van procedures en regels, draagt de griffier bij aan transparante en zorgvuldige besluitvorming. Bovendien fungeert de griffier als een onmisbare schakel tussen de gemeenteraad en het ambtelijk apparaat.

Deze rol stelt de griffier in staat om potentiële ambtelijke problemen te signaleren die de bestuurlijke besluitvorming zouden kunnen beïnvloeden, waardoor de griffier een belangrijke bijdrage levert aan het voorkomen van escalaties. Kortom, de gemeentelijke griffier is een spil in het lokale bestuur, die door zijn veelzijdige takenpakket bijdraagt aan een transparante, democratische en efficiënte besluitvorming.

Gemeentesecretaris volgens de VGS

De rol van de gemeentesecretaris is sterk in ontwikkeling door toenemende maatschappelijke complexiteit en de cruciale rol van gemeenten bij het realiseren van beleidsdoelen. Als hoofd van de ambtelijke organisatie en algemeen directeur moet de gemeentesecretaris efficiënt omgaan met beperkte middelen en een krappe arbeidsmarkt, wat de strategische en leidinggevende verantwoordelijkheid vergroot.

Mijn vader vervulde de plaats van gemeentesecretaris, een woord dat wij moeilijk konden uitspreken. Zozeer waren wij destijds van zijn hoge positie en onmisbaarheid doordrongen, dat, toen hij een keer met verkoudheid in bed lag, wij verbaasd waren het verkeer op straat gewoon te zien doorgaan.

Godfried Bomans

(uit zijn werk: Pieter Bas)

Daarnaast is de rol als eerste adviseur van het college veranderd vanwege het ingewikkelde politieke speelveld en de diverse maatschappelijke belangen. Ook de netwerkfunctie van de gemeentesecretaris is uitgebreid, met intensievere samenwerking met andere gemeenten, bedrijven, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen. Deze veranderingen vragen om nieuwe vaardigheden en competenties, waarbij de secretaris meer op basis van netwerksamenwerking optreedt dan voorheen.

Burgemeester volgens het NGB

De burgemeester vervult diverse rollen en taken binnen de gemeente. De burgemeester leidt als voorzitter van zowel de gemeenteraad als het college van burgemeester en wethouders (B en W) vergaderingen en zorgt voor een goede communicatie tussen raad en colleges. Daarnaast heeft de burgemeester een zelfstandige, toezichthoudende rol als het gaat om bestuurlijke kwaliteit, integriteit en samenwerking met andere overheden.

Bekend zijn de taken van de burgemeester op het gebied van veiligheid: de burgemeester is verantwoordelijk voor de handhaving van de openbare orde en heeft bevoegdheden om de veiligheid te waarborgen. In crisis- en noodsituaties fungeert de burgemeester als opperbevelhebber en heeft de burgemeester gezag over de politie. In sommige gemeenten kiezen colleges ervoor om de burgemeester hiernaast een inhoudelijke portefeuille toe te kennen. De burgemeester vervult als gezicht van de gemeente ook een sociale rol, en is betrokken bij gebeurtenissen in de gemeenschap.

1.2 Relatielijnen buiten de driehoek

In deze paragraaf beschrijven we beknopt de relatielijnen buiten de bestuurlijke driehoek om. We baseren ons hierbij op het boek Besturen doe je samen, waarin de relatielijnen uitgebreider worden behandeld.

College en de ambtelijke organisatie

De formele relatie tussen het college en de ambtelijke organisatie is dat het college de inhoudelijke koers bepaald heeft (wat) en de organisatie een ondersteunende en uitvoerende rol speelt (hoe). In werkelijkheid is de relatie complexer, omdat ambtenaren een eigen professionele

verantwoordelijkheid hebben. De organisatie heeft meer kennis en ervaring, wat haar invloedrijk maakt. Een productieve samenwerking vereist dat de organisatie het college ondersteunt zonder machtspositie in te nemen en dat het college het belang van een sterke, onafhankelijke organisatie erkent en haar de ruimte geeft om advies en uitvoering goed te vervullen. Zo ontstaat een balans tussen de macht van het college en de kracht van de organisatie.

De basis van het samenspel tussen het college en de ambtelijke organisatie in het openbaar bestuur is vertrouwen en wederzijds respect. De hoofdregels zijn:

- Vertrouwen en ruimte: het college geeft vertrouwen en ruimte aan de organisatie, en de organisatie toont loyaliteit en respect voor het college.
- Rol vervulling: de organisatie ondersteunt het college in zijn bestuurlijke rol.
- Adviesfunctie: het college maakt het mogelijk dat de organisatie vakbekwaam, kritisch en onafhankelijk adviseert.
- Mandaat voor uitvoering: de organisatie krijgt ruimte voor de uitvoering.

In goed samenspel ontstaat partnerschap met kenmerken zoals:

- Gedeelde doelen: beide richten zich op dezelfde doelen en delen verantwoordelijkheid voor vraagstukken.
- Kracht versterken: ze versterken elkaars kwaliteiten en benutten gezamenlijke kracht.
- Duidelijke rolverdeling: rollen en verantwoordelijkheden zijn goed afgesproken en worden nageleefd.
- Respect en gelijkwaardigheid: samenwerking is gebaseerd op respect, gelijkwaardigheid en wederkerigheid.
- Constructieve omgangsvormen: omgangsvormen zijn gericht op het onderhouden van een gezonde samenwerking.

Gemeenteraad en het college

De bedoeling van de Gemeentewet is dat raad en college in een evenwichtige balans en op basis van gelijkwaardigheid het bestuur van de gemeente vormen, ieder vanuit de eigen rol. Het is van belang om van beide kanten deze rolscheiding te accepteren en respecteren. De raad is het hoogste orgaan; in een gezond samenspel neemt de raad deze positie zelfbewust in. Het college kan deze situatie bevorderen



en bestendigen door de raad alle ruimte te geven die hem toekomt en alle informatie te geven die hij nodig heeft om zijn rol adequaat te kunnen invullen. Duidelijkheid over de rol- en taakverdelingen en het nakomen van afspraken hierover zijn van groot belang voor werkbare verhoudingen tussen raad en college. Gepleit wordt voor een scherpe 'scheiding', binnen de wettelijke grenzen, tussen waar de raad en waar het college van is. Tegelijkertijd is samenwerking tussen raad en college nodig om ervoor te zorgen dat de raad zijn rol goed kan vervullen en om ervoor te zorgen dat de invulling van de kaderstellende rol een goede bijdrage levert aan het functioneren van het gemeentelijk bestuurlijk bestel.

Dit vergt duidelijke afspraken:

- Het college bereidt voorstellen zó voor dat de raad goed in staat wordt gesteld daarover een oordeel te geven en een besluit te nemen.
- De gemeenteraad geeft het college ruimte om de rol van dagelijks bestuur goed in te kunnen vullen.
- De raad baseert zich in beginsel op de voorstellen van het college. De raad zet de mogelijkheid tot het ophalen van een second opinion of contra-expertise met mate in.
- De raad krijgt inhoudelijke ondersteuning uit de organisatie als daar behoefte aan is.
- Bezuinigings- en takendiscussies worden in nauwe samenspraak tussen het college en de raad gevoerd. Daarbij spreken raad en college een afgebakend proces af, zodat zij beide hun verantwoordelijkheden kunnen waarmaken.

Ambtelijke organisatie en de gemeenteraad

Er is geen wettelijk bepaalde relatie tussen de raad en de organisatie; de wetgever gaat er - met uitzondering van het recht op ambtelijke bijstand voor de raad - van uit dat deze actoren los van elkaar functioneren. De organisatie werkt immers formeel voor het college en slechts indirect voor de raad. De raad is op zijn beurt niet betrokken bij personeelsbeslissingen, de regelgeving en het beleid ten aanzien van de organisatie. Tegelijkertijd draagt direct contact tussen de raad en de organisatie bij aan een goed werkend gemeentelijk bestuurlijk bestel.

Zowel de raad als de organisatie moeten zich bij directe contacten aan een aantal (informele) spelregels houden. Deze spelregels komen voort uit de formele rollen van de raad, het college en de organisatie.

De algemene spelregels zijn:

- Raad, college en organisatie gedragen zich rolduidelijk en rolvast. Zie [paragraaf 1.1](#).
- De door de organisatie verstrekte informatie is feitelijk van aard, juist en volledig.
- Informatie uit het verkeer tussen raadsleden en de organisatie is in principe beschikbaar voor alle raadsleden.
- Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen vragen van de coalitie en oppositie.
- Het college (veelal de portefeuillehouder) wordt - gelijktijdig - geïnformeerd over de informatie die de organisatie aan de raadsleden verstrekt.
- De griffie krijgt een afschrift van de antwoorden op raadvragen als hier informatie in staat die voor de hele raad relevant is. De griffie maakt dit soort informatie toegankelijk voor de raad.
- Bestuurders oefenen geen invloed uit op de informatie die de organisatie aan de raad verstrekt. Ze oefenen ook geen invloed uit op (het proces van) het verstrekken van deze informatie aan de raad.

Medewerkers houden zich aan de volgende regels:

- Ze beperken zich tot het geven van feitelijke informatie.
- Ze zijn loyaal aan het collegestandpunt en onthouden zich van het geven van een eigen mening.
- Ze geven geen informatie over het verkeer tussen de organisatie en het college, behalve als dat past binnen de gemaakte afspraken met het college. Bij twijfel stemmen ze eerst af met de gemeentesecretaris of het college.

Raadsleden houden zich aan de volgende afspraken:

- Ze vragen de organisatie om feiten en cijfers, niet om een oordeel of om informatie die medewerkers niet mogen geven.
- Ze betrekken de organisatie niet bij politieke vraagstukken. Ook betrekken ze de organisatie niet bij het verkeer tussen het college en de raad.

1.3 De rol van de driehoek

De lokale democratie is vitaal én staat onder druk. De lokale driehoek van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris draagt bij aan de vitaliteit en stabiliteit van het lokaal bestuur. De driehoek vervult een belangrijke rol in de ondersteuning van de gemeenteraad en het college en de ambtelijke organisatie bij het agenderen en realiseren van uitdagende democratische ambities en maatschappelijke vraagstukken, met daarbij de zorg voor de integriteit, weerbaarheid en goede omgangsvormen. Dat vraagt om slim samenspel vanuit verschillende rollen, posities, competenties en karakters.

Als vooruitgeschoven posten ontmoeten de griffier, de gemeentesecretaris en de burgemeester elkaar in de lokale bestuurlijke driehoek. Althans, de driehoeken bestaan niet altijd en overal. Soms wordt bewust afgezien van een driehoeksoverleg; het is immers wettelijk niet vastgelegd. Soms is het overleg er wel, maar staat er weinig op de agenda of functioneert het niet naar wens. Echter, vaak ook vormt de driehoek een belangrijke motor in de gemeentelijke ontwikkeling. In overleggen van die driehoeken gaat het bijvoorbeeld over de wijze van samenwerking, de omgangsvormen, cultuur, en belangrijke politiek gevoelige onderwerpen die spelen in de gemeente.

In hoofdstuk 2 van deze praktijkgids gaan we verder in op de patronen van de driehoeken die we in de praktijk zien.

Soepel of stroef samenspel?

Wanneer de driehoek van burgemeester, griffier en gemeentesecretaris effectief samenwerkt, ontstaat een sterke basis voor een goed functionerende gemeente, waarbij beleid en besluitvorming soepel verlopen en adequaat inspelen op maatschappelijke behoeften. Deze samenwerking kan leiden tot strategische afstemming, transparantie in besluitvorming en een sterke verbinding tussen het bestuur, de raad en de ambtelijke organisatie, wat vertrouwen en draagvlak bij burgers versterkt. Echter, als deze samenwerking hapert, kunnen er risico's ontstaan zoals gebrek aan cohesie en duidelijke communicatie, waardoor beleid gefragmenteerd raakt en belangrijke beslissingen vertraagd worden. Dit kan leiden tot wantrouwen, inefficiëntie en een verminderde effectiviteit in de gemeentelijke organisatie, met negatieve gevolgen voor zowel interne processen als de relatie met de burger.

Handelingsperspectief

In hoofdstuk 3 van deze praktijkgids reiken we praktische handelingsperspectieven aan waarmee u als (lid van de) driehoek aan de slag kunt met het versterken van het samenspel. Deze perspectieven hebben we mede opgehaald in de trainingen die we in de jaren 2023 - (medio) 2026 hebben verzorgd.

We bespreken in dat hoofdstuk onder andere:

- Wat te doen als er een nieuw lid toetreedt tot de driehoek?
- Wat kan een agenda voor het driehoeksoverleg betekenen?
- Hoe kan een strategische agenda voor de driehoek helpen bij het versterken van het samenspel?
- Hoe kan de driehoek de langetermijnagenda hanteren?
- Hoe kan de driehoek aansluiten op de P&C-cyclus?
- Welke instrumenten zijn er om als driehoek in gesprek te gaan over het onderlinge samenspel?

Maar eerst: start je met heldere verwachtingen?

Contracteer!

Goed verwachtingenmanagement vergroot de kans op succes voor alle partijen. Bij BMC is een geveleugelde uitspraak: 'Als het misgaat, gaat het mis in het begin'. De Transactionele Analyse (TA) gebruikt het concept 'contracteren' om goede samenwerkingsafspraken te maken en verwachtingen te managen. Het is een werkwoord; het contracteren vraagt inzet en werk. Het gaat er niet alleen om dat de zakelijke formele laag van het contract wordt onderzocht en uitgewerkt (wat gaan we doen, hoe lang gaat het duren, wat moet de uitkomst van het proces zijn). Het gaat er vooral ook om de onbewuste, informele laag nader te onderzoeken en aan het licht te brengen. Juist onuitgesproken, onbewuste wederzijdse verwachtingen dragen op termijn vaak bij aan onhelderheid over rollen en taken. Ook wanneer er niets op papier staat, is er sprake van een contract (De Graaf & Levy, 2008, p-19).



Het **procedurele contract** omvat alle praktische zaken zoals de beschikbare middelen en de rolverdeling binnen, in dit geval, de driehoek. Het weten wie jij bent en wat jouw rol is, is hiervoor de basis. Met de informatie uit hoofdstuk 1 en met de aanwezige randvoorwaardelijke zaken kan dit deel van het contract worden ingevuld.

Het daaropvolgende **professionele contract** staat in het teken van de beoogde resultaten en de voorgestelde werkwijze binnen de driehoek. Immers, een aanpak kan alleen ontwikkeld worden als alle leden van de driehoek zich committeren aan het hoe en wat, en eenzelfde verlangen delen met betrekking tot de impact die ze willen bereiken. Op basis van de patronen die wij zien in het samenspel binnen driehoeken, gaan we in hoofdstuk 3 aan de slag met het invullen van het professionele contract, bijvoorbeeld met de strategische agenda.

De derde laag van het contracteren is die van het **psychologische contract**. Deze laag bevat de eigenlijke, (verborgen) psychologische motieven en is een belangrijk onderdeel van de wederkerigheid met partners om samen te werken. Een helder psychologisch contract draagt bij aan helderheid over rollen, betrokkenheid en verantwoordelijkheid van alle partners in het programma. Hoofdstuk 3 uit deze praktijkgids biedt handvatten om hierover in gesprek te gaan, om zo ook het derde deel van het contract vorm te geven, en om hier tussentijds op te blijven reflecteren.¹

Meer weten? In dit artikel vind je meer informatie over contracteren. Op de volgende pagina van deze praktijkgids staat een voorbeeldcontract afgebeeld met daarin elementen die jullie kunnen gebruiken voor jullie eigen contract.

Voorbeeld “contract” met werkafspraken voor driehoeksoverleg

Procedurele afspraken

1. Onderlinge rolopvatting

Definitie van hoe elk van de drie functionarissen de eigen rol ziet binnen de samenwerking. Hierbij wordt stilgestaan bij verwachtingen, verantwoordelijkheden, en onderlinge interacties.

2. Rolverdeling in het overleg

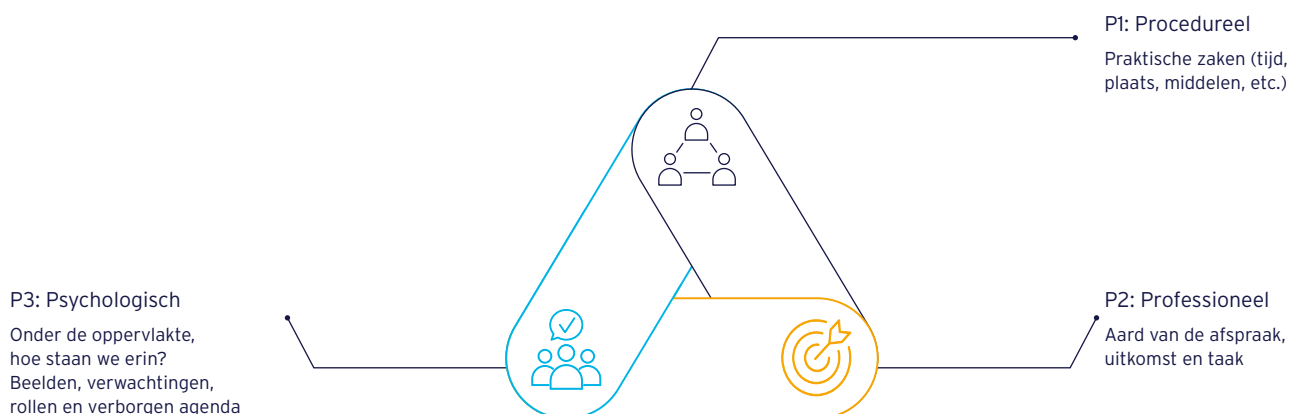
Duidelijke afspraken over wie waarvoor verantwoordelijk is in de samenwerking en hoe de taken en bevoegdheden onderling worden verdeeld.

3. Frequentie van het driehoeksoverleg

Vastleggen hoe vaak het driehoeksoverleg plaatsvindt (bijvoorbeeld wekelijks, maandelijks) om continuïteit en afstemming te waarborgen.

4. Setting van het driehoeksoverleg

- de tijdsduur van het overleg;
- afspraken over de vorm van het overleg (online of in persoon);
- of gewerkt wordt met een agenda, wie die opstelt, hoe deze wordt voorbereid en verspreid;
- wie het overleg voorziet of dat dit rouleert;
- afspraken over het bijhouden van notulen, wie deze maakt en hoe deze worden gedeeld.



¹ Voor deze praktijkgids beperken wij ons tot bovenstaande drie niveaus van contracteren, omdat deze praktisch direct toepasbaar zijn. Er bestaat ook een vierde (perceptie) en een vijfde 'p' (politiek)

Professionele afspraken

1. Centrale waarden

Afspraken over de kernwaarden die de samenwerking sturen, zoals transparantie, wederzijds vertrouwen, professionaliteit, of integriteit. Deze waarden vormen de basis voor hoe de samenwerking wordt vormgegeven en beoordeeld.

2. Informatievoorziening

Duidelijkheid over de aard, inhoud, en frequentie van de informatie-uitwisseling. Hierbij wordt afgesproken welke informatie essentieel is, hoe deze wordt gedeeld, en wie verantwoordelijk is voor het verzamelen en verstrekken ervan.

3. Verantwoording

Afspraken over hoe en aan wie de samenwerkingspartners verantwoording afleggen over hun bijdrage aan de samenwerking en de behaalde resultaten. Dit kan zowel intern als extern zijn, bijvoorbeeld richting de raad of het college.

4. Evaluatie op voortgang gemeentelijke akkoorden

Periodieke evaluatie van de samenwerking in het licht van de voortgang op afgesproken gemeentelijke akkoorden. Dit omvat het bespreken van resultaten, knelpunten en benodigde bijsturing om gezamenlijke doelen te behalen.

Psychologische afspraken

1. Drijfveren

Bespreking van persoonlijke motivaties en wat ieder individu drijft in de eigen functie. Dit helpt bij het begrijpen van ieders focus en prioriteiten binnen de samenwerking.

2. Omgangsvormen

Afspraken over hoe je als driehoek met elkaar omgaat, inclusief communicatiestijl, respectvolle interactie, en hoe de driehoek omgaat met verschillen van mening of conflict.

3. Verantwoordelijkheid in en buiten de driehoek

Duidelijkheid over hoe de verantwoordelijkheden binnen de driehoek zich verhouden tot de rol van elke functionaris richting de eigen achterban. Hierbij wordt besproken hoe belangen worden gebalanceerd en vertegenwoordigd.

4. Evaluatie op het samenspel in de driehoek

Periodieke reflectie op hoe de samenwerking binnen de driehoek verloopt, inclusief wat goed gaat en wat verbeterd kan worden, om zo het functioneren als team te versterken.



Hoofdstuk 2

Patronen in de praktijk van de driehoek

De bestuurlijke driehoek kan vergeleken worden met een organisatieteam. Een team is een sociaal construct en heeft over het algemeen baat bij stabiliteit. Aan ieder sociaal construct zitten regels vast die we normaal vinden. Voorbeeld: een docent staat voor de klas en leert ons iets. Als leerling ga ik in de klas zitten en verwacht ik dat ik les krijg en iets kan leren. Voor een deel gebeurt dat door formele structuren en systemen. Daarnaast zijn er al werkende gewoonten en patronen gevormd die mensen met elkaar hebben gebouwd en waar ze aan gewend zijn. De formele en informele patronen vormen samen het robuuste sociaal construct.

2.1 Geen wettelijke basis

De Gemeentewet biedt geen standaard voor de inrichting van de bestuurlijke driehoek, waardoor gemeenten deze zelf vormgeven, vaak op basis van vertrouwen. Hoewel de driehoek vormvrij is, blijft bewustwording en overleg essentieel voor een goed functionerende 'cockpit van de democratie'. De wet geeft wel kaders voor de rollen en verantwoordelijkheden van de leden, waardoor maatwerk per gemeente mogelijk is, afhankelijk van de lokale situatie. [Zie ook paragraaf 1.1.](#)

2.2 Waargenomen patronen

Naarmate het sociaal weefsel langer bestaat, wordt het fijnmaziger en dichter. Je weet op een gegeven moment blindelings wat de ander doet of hoe de ander reageert. Dat geldt ook voor de samenwerking in de driehoek, met name wanneer in ieder geval twee leden van de driehoek al jarenlang in de huidige driehoek hun huidige rol vervullen.

In het meest ideale geval komt men in de driehoek samen tot een set aan basisbeginselen en gedragspatronen. In de praktijk zien we dat dit veelal organisch en met de tijd ontstaat.

Veel geziene patronen:

- Doorgaans is de gemeentesecretaris de langstzittende deelnemer in de huidige gemeente.
- Vaak is de griffier de deelnemer met de meeste ervaring in die rol.
- De meeste driehoeken komen elke week (of om de week) bij elkaar.
- Doorgaans de meeste werken zonder agenda en verslag
- Vaak zit de burgemeester het overleg voor.
- Vaak is de griffier het meest agendasettend.
- In sommige gevallen is er sprake van een gedeelde agenda op praktische zaken.
- Zelden wordt gebruikgemaakt van een gedeelde agenda op strategische onderwerpen.
- Er is weinig reflectie op functioneren van de driehoek en als dat wel gebeurt is dat onregelmatig en ad-hoc.

Zie ook bijlage 2,
Uitkomsten quick-scan 2023 - (medio) 2026.

Uit de leerbijeenkomsten van de afgelopen twee jaar – met deelname door vier tot zes lokale driehoeken – komt een aantal algemene bevindingen naar voren over de samenwerking binnen de driehoeken. Zo blijkt bijvoorbeeld dat er relatief vaak personeelwisselingen plaatsvinden, wat kansen biedt om de samenwerking opnieuw te evalueren en te contracteren. Echter, deze momenten worden zelden benut voor reflectie.

Daarnaast voelt de griffier zich vaak niet als een gelijkwaardig lid binnen de driehoek, wat mogelijk de dynamiek en besluitvorming beïnvloedt. Verder blijkt de omgang met vertrouwelijke informatie per driehoek te verschillen, wat de consistentie en samenwerking soms bemoeilijkt. Een langere gezamenlijke samenwerkingsgeschiedenis blijkt het vermogen om zich in elkaar te verplaatsen te vergroten, wat een positieve invloed kan hebben op de onderlinge verstandhouding. Ten slotte valt op dat de burgemeester en gemeentesecretaris door hun fysieke nabijheid in het gemeentehuis vaker spontane ontmoetingen hebben, iets wat voor de griffier minder vanzelfsprekend is door een vaak grotere afstand in huisvesting.

Op basis van een quickscan vragen wij, als onderdeel van de leerbijeenkomst, de leden van de driehoek voorafgaand aan de bijeenkomst hoe zij individueel aankijken tegen het samenspel binnen hun eigen driehoek. De resultaten uit 2023 - (medio) 2026 zijn in de bijlage opgenomen.

De set aan vragen voedt het gesprek binnen de driehoeken over het onderlinge samenspel in brede zin. Om dit gesprek ook te voeden binnen uw driehoek, delen we de vragen ook in de bijlage van de praktijkgids. Enkele voorbeelden van vragen staan hiernaast weergegeven.

Vragen:

- Hoe vaak komt de driehoek bij elkaar?
- Komt jouw driehoek bij elkaar met of zonder agenda?
- Wie maakt (meestal) de agenda?
- Wie maakt (meestal) het verslag?
- Wie is volgens jou het meest agendasettend?
- Wie neemt de leiding en zit het overleg voor?
- Wie heeft volgens jou de meeste invloed op/zeggenschap over de besluiten die in de driehoek worden genomen?

Ruimte om te reflecteren op de vragen



Stellingen:

- Mijn driehoek heeft verbindend vermogen.
- Mijn driehoek heeft strategisch vermogen.
- Mijn driehoek werkt omgevingssensitief.
- Binnen onze driehoek is er sprake van gelijkwaardigheid en respect voor elkaar op ieders domein.
- Binnen onze driehoek is er sprake van vertrouwen.
- Binnen onze driehoek is er ruimte en veiligheid om elkaar aan te spreken over rolinvulling.
- We plegen de reflectie op het functioneren van de driehoek.
- Onze driehoek kent een gedeelde agenda op strategische onderwerpen.
- Onze driehoek kent een gedeelde agenda op praktische onderwerpen.
- Binnen onze driehoek kennen we onze rol en die van de anderen.

Ruimte om te reflecteren op de stellingen

2.3 Geleerde lessen

In de praktijk zien we o.a. het volgende:

- Iedere bestuurlijke driehoek is **uniek en situatiegebonden**, mede doordat er wettelijk weinig kaders worden gegeven en de driehoek dus zelf invulling kan geven aan zijn samenspel. Zie ook paragraaf 2.1. Er zijn overeenkomsten en patronen (frequentie, agenda e.d.) maar ook behoorlijke verschillen hoe driehoeken zijn georganiseerd en functioneren.
- Het belang van het onderling afstemmen op **strategische onderwerpen**, los van de inhoud, kan helpen om het samenspel in kwaliteit (verder) te versterken en te continueren. Dat geldt in het bijzonder voor die momenten waarop de driehoek een nieuw lid verwelkomt. Dat is de kans om bestaande patronen te analyseren en bewust te verbeteren of voort te zetten. Zie ook paragraaf 2.2.
- De behoefte aan **praktische handvatten** en voorbeelden uit andere gemeenten is groot. Deze praktijkgids beoogt hierin te voorzien.
- Ook aan het **uitwisselen van ervaringen** tussen driehoeken als geheel en (intervisie) tussen leden van de driehoeken onderling is behoefte. De leerbijeenkomst faciliteert hier gedeeltelijk in.
- Het gesprek over het samenspel in de driehoek verdwijnt snel naar de achtergrond als men wordt ingehaald door de waan van de dag. Het **bewust en structureel** tijd vrij maken voor reflectie op functioneren van de driehoek en het onderling samenspel zonder inhoudelijke agenda, is nodig.



Hoofdstuk 3

Praktische handelingsperspectieven

3.1 Manage de onderlinge verwachtingen: contracteer

Het samenspel begint en is terug te brengen naar het uitspreken en op elkaar afstemmen van onderlinge verwachtingen. Dit noemen wij contracteren op het samenspel. In hoofdstuk 1 lichtten we het principe van contracteren al toe.

Informatievoorziening

Elk lid van de driehoek heeft vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid een betrokkenheid bij de zorg voor een goede informatievoorziening (tijdig, volledig etc.) aan de raad als eindverantwoordelijke voor de gemeentelijke besluitvorming.

Onderdeel van de informatievoorziening is het werken aan goede juridische kwaliteitszorg. Dat kan bijdragen aan bijvoorbeeld het zijn van een betrouwbare overheid.

3.2 Nieuw lid = nieuw contract

Als een nieuw lid toetreedt tot de bestuurlijke driehoek, biedt dat een waardevol moment om de samenwerking binnen het team te versterken en verwachtingen af te stemmen. Hierbij is het belangrijk om zowel praktische als strategische aspecten te bespreken: van het bepalen van de agenda en de frequentie van overleggen tot het formuleren van gezamenlijke doelen voor het komende jaar en het positioneren van de driehoek binnen de organisatie.

Het allerbelangrijkste blijft echter het gesprek over omgangsvormen. Afspraken over hoe feedback wordt gegeven, hoe conflicten worden aangepakt en hoe open communicatie wordt gestimuleerd, vormen de basis voor een constructieve en vertrouwde samenwerking.

3.3 Politieke, bestuurlijke en ambtelijke integriteit

Het samenspel in de driehoek komt ook samen op het thema van bestuurlijke integriteit. De drie eigenstandige rollen van de griffier, de gemeentesecretaris en de burgemeester zijn daarin ook belangrijk om in ogenschouw te nemen. Zo fungeert de griffier als eerste aanspreekpunt en adviseur van raadsleden. De burgemeester heeft de

taak om de bestuurlijke integriteit te bevorderen en zal daarom veelal als regisseur optreden.

De gemeentesecretaris is daarbij de eerste adviseur van de burgemeester en daarnaast de eerstverantwoordelijke voor de integriteit en weerbaarheid van de ambtelijke organisatie. In de praktijk is het wenselijk dat de driehoek de plek is waar, in vertrouwelijkheid, met kennis van integriteit en oog voor ieders rol van gedachten kan worden gewisseld c.q. kan worden geschakeld als zich integriteitsvraagstukken voordoen. Het handboek integriteit en de handreiking voor de omgang met vermoedens van integriteitsschendingen zijn hierbij helpend.

3.4 Gelijktijdig werken aan: wij, het en ik

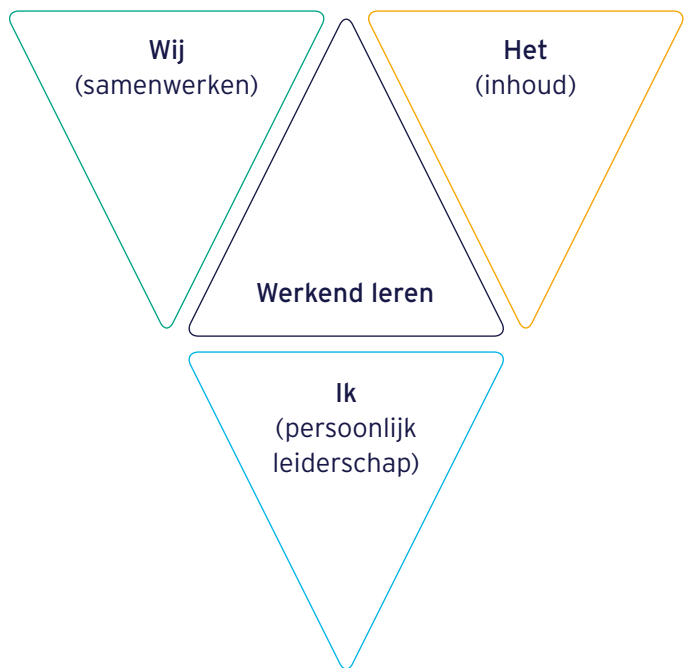
De lokale driehoek is een belangrijk intern platform waar drie verschillende rollen bij elkaar komen om procesmatig en inhoudelijk actuele kwesties – wat speelt er nu? – af te stemmen, hierover (werk) afspraken te maken en om samen vooruit te kijken – wat komt eraan? Het komt het samenspel ten goede als er in de driehoek gelijktijdig aandacht en ruimte is voor IK, HET en WIJ:

- **IK:** het vertrek- en eindpunt in de driehoek is de eigen rol(opvatting) en de manier waarop eenieder die in de eigen driehoek invult. Zoals we eerder constateerden, verschillen die rollen en ook de dubbele loyaliteit(en) en spanningen die daarbij horen. Het is goed om die rol en loyaliteit te markeren. Elke rol heeft zijn eigen dynamiek en specifieke stressoren. Het is goed om dit van elkaar te weten, elkaars positie te kennen en te begrijpen.
- **HET:** het college, onder leiding van de gemeentelijke organisatie, adviseert en voert uit en produceert inhoudelijk voorstellen. Daarmee wordt het besluitvormingsproces door de raad (en het college) gevoed. De griffier faciliteert een procedureel en inhoudelijk ordentelijke besluitvorming op deze stukken en de burgemeester zit zowel de besluitvorming in college als raad technisch voor. De drie leden van de driehoek zijn van elkaar afhankelijk in met name de technische deugdelijkheid, politiek-bestuurlijke rijpheid, inhoudelijke kwaliteit en logistieke tijdigheid van stukken. De driehoek vormt een belangrijk platform om toeleiding en planning

van stukken af te stemmen en termijnen te delen en te bewaken; primair gaat het over het proces - waar nodig - over de inhoud.

- **WIJ:** elkaars rollen (ik) en de onderlinge afstemming proces en inhoud (het) komen zowel informeel (bij elkaar binnenlopen) als formeel (driehoeksoverleg) tezamen. Voor ieder lid geeft dit andere verantwoordelijkheden, stressoren en afbreukrisico's. Goede driehoeken bieden een hoge mate van veiligheid, onderling vertrouwen, respect en begrip, en openheid en vertrouwen om dilemma's te delen en spanningen te benoemen, zodat gezocht kan worden naar gezamenlijke oplossingen. Elk lid moet vanuit raad, college en organisatie voldoende ruimte voelen om gevoelige informatie te kunnen delen, daar waar dat de lokale democratie helpt.

Vanuit BMC hebben wij expertise op de HET (context van lokale driehoeken) en expertise op de WIJ en IK (de 'zachte kant'). Door deze combinatie kun je met elkaar het goede gesprek voeren op een constructieve manier, waarbij het dicht bij de inhoud blijft.



3.5 Werk met een agenda

Voor de continuïteit en het stroomlijnen van de overleggen kan het helpen als de driehoek een standaardformat gebruikt voor een agenda. Daarbij geldt uiteraard dat het altijd mogelijk is om van het format af te wijken als de situatie daarom vraagt, bijvoorbeeld als er op dat moment weinig besprekpunten zijn of wanneer er juist sprake is van een crisissituatie waarin het format als leidraad even niet relevant is. Hoe de agenda is opgebouwd, is aan de driehoek zelf en hangt af van de behoefte. Een voorbeeld is hiernaast opgenomen. Het is ook mogelijk om hier losse elementen uit te halen. We zien dat griffiers het meest agendasettend zijn. Als de driehoek echt als een team wil werken verdient het aanbeveling alle leden verantwoordelijk te maken voor de agenda en aandragen van besprekpunten. Roulatie kan hierbij helpen.

3.6 Heb oog voor specifieke belang van griffier

Idealiter is de driehoek voor alle drie de leden even belangrijk. De leden zijn immers voor hun taken van elkaar, wederzijds afhankelijk. Echter, de positie en loyaliteit in de driehoek ligt bij elk lid anders.

In beginsel heeft zowel de burgemeester, de griffier, de gemeentesecretaris als de griffier een eindverantwoordelijke rol die eenzaam kan maken. Echter, omdat zowel de rol als de loyaliteit van de burgemeester (voorzitter raad, voorzitter college, eigenstandig bestuursorgaan, portefeuillehouder) alsook van de gemeentesecretaris (eerste adviseur van het college, eerste leidinggevende van de ambtelijke organisatie) meervoudiger is, hebben zij ook meerdere gremia en tafels om zaken af te stemmen.

De rol van de griffier is eenduidiger, namelijk het adviseren van de gemeenteraad (en de organen die daaronder vallen zoals presidia, commissies/fora). In de praktijk zien we dat de driehoek voor de griffier het belangrijkste, vaak ook enige, interne platform is om 'tripartiete' afspraken te maken ten behoeve van de werkzaamheden van de griffier. De frequentie, tijd en agenda voor driehoeksoverleg weegt daardoor voor de griffier doorgaans zwaarder dan voor de burgemeester of secretaris. De griffier heeft meestal geen andere 'uitwijktafels'; het afzeggen van een driehoeksoverleg heeft voor een griffier een andere en doorgaans meer impact. Het is voor alle leden goed om dat te beseffen en hier rekening mee te houden.

Voorbeeldagenda driehoeksoverleg

Datum: [dd-mm-jjjj]

1. **Opening en vaststellen van de agenda**
 - a. Welkom door de voorzitter
 - b. Bespreken en vaststellen van de agenda
 - c. Korte updates over dringende zaken vanuit raad, college of organisatie
2. **Terugblik vorige vergadering**
 - a. Bespreken van (de notulen van) het vorige overleg
 - b. Voortgangscontrolle op openstaande zaken
3. **Actuele stand van zaken en lopende dossiers**
 - a. Updates burgemeester
 - b. Updates griffier (bijvoorbeeld raadsagenda, nieuwe moties of voorstellen)
 - c. Updates gemeentesecretaris (bijvoorbeeld organisatorische of beleidsmatige voortgang)
 - d. Lange termijn agenda
4. **Strategische onderwerpen (optioneel)** Terugblik op afspraken en gesprek over voortgang
5. **Check op weerbaarheid en integriteit**
 - a. delen signalen
 - b. bespreken kwesties
6. **Rondvraag**

Ruimte voor aanvullende punten vanuit ieder lid
7. **Afsluiting**
 - a. Vaststellen van actiepunten en afspraken
Wat heb je nodig om hiermee verder te kunnen?
 - b. Bepalen van de datum en agendapunten voor het volgende overleg

3.7 Breng de gemeenteraad in positie

De lokale driehoek is het gremium voor het bespreken van een goede inrichting en het functioneren van de ondersteuning van de gemeenteraad. Denk daarbij aan het bevorderen van de doorwerking van rekenkameronderzoek. De driehoek kan acties in gang zetten om die doorwerking te faciliteren.

Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties biedt verschillende handvatten om hiermee aan de slag te gaan.

Drie voorbeelden hiervan zijn:

1. een onderzoeksrapport over het verbeteren van de doorwerking van rekenkameronderzoek
2. een toelichting op de wettelijke bepalingen over commissies bij provincies, gemeenten en waterschappen;
3. handreiking fractieondersteuning provinciale staten.

Uit onderzoek blijkt de behoefte aan meer duidelijkheid over de mogelijkheden van ambtelijke bijstand voor raadsleden. Om hier meer inzicht in te geven, stelde de VNG een handreiking op om het gesprek tussen alle betrokkenen binnen gemeenten over ambtelijke bijstand te stimuleren en faciliteren.

3.8 Maak een strategische agenda

Om als bestuurlijke driehoek tot een effectieve strategische agenda te komen, is een gestructureerde aanpak nodig. Daarin staan duidelijke doelen en samenwerken centraal. Dit begint met het vaststellen van een gezamenlijke basis: bepaal de missie, de doelen en de bestuurlijke kaders. Vervolgens is een SWOT-analyse nuttig om inzicht te krijgen in kansen en bedreigingen uit de omgeving en in de sterke en zwakke punten binnen de driehoek zelf. Dit helpt om gerichte keuzes te maken voor de toekomst.

Het is belangrijk om prioriteiten te stellen door vast te leggen welke taken vast onderdeel zijn van de reguliere gang van zaken (business-as-usual) en om twee strategische thema's te kiezen die extra aandacht verdienen in de komende periode.

Op basis van deze keuzes kan de driehoek een strategische agenda opstellen met meetbare doelen en een duidelijk tijdspad: wat willen we bereiken en wanneer? Dat is het strategische niveau. Daar waar mogelijk vertaalt de driehoek deze strategie naar tactische en operationele doelen: concrete acties per thema, waarbij duidelijk is wie welke rol op zich neemt en welke stappen worden ondernomen om de doelen te bereiken.

Tot slot is het belangrijk om afspraken te maken over evaluatie en monitoring: plan vaste momenten in om zowel de voortgang op de inhoud als de kwaliteit van de samenwerking te bespreken. Met deze aanpak ontstaat een gezamenlijke, praktische agenda die de lange termijn dient en goed uitvoerbaar is.

Het hebben van een gedeelde agenda op strategische onderwerpen kan het samenspel in de driehoek naar een hoger niveau tillen dat 'de basis op orde' overstijgt.

Voorbeeld strategische agenda driehoek

Datum: [dd-mm-jjjj]

1. **Thema 1** - bijvoorbeeld regionaal versus lokaal
 - a. Subthema A - bijvoorbeeld regionale samenwerking
 - b. Subthema B - bijvoorbeeld bestuurlijke samenwerking
2. **Thema 2** - bijvoorbeeld grip op financiën
 - a. Subthema A - bijvoorbeeld bezuinigingen
 - b. Subthema B - bijvoorbeeld investeringen
3. **Thema 3** - bijvoorbeeld meer aandacht voor inwoners
 - a. Subthema A - bijvoorbeeld visievorming
 - b. Subthema B - bijvoorbeeld participatie en inspraak, hoorzittingen etc.
4. **Thema 4** - bijvoorbeeld integrale sturing
 - a. Subthema A - bijvoorbeeld werken met doelen en indicatoren in beleid
 - b. Subthema B - bijvoorbeeld werken met doelen en indicatoren in de P&C
5. Etc.



3.9 Koppel aan de langetermijnagenda

Een langetermijnagenda (LTA) biedt de gemeenteraad inzicht in verwachte onderwerpen en de planning van het college. De raad kan daardoor zien of voornemens vertraging oplopen en kan hierop reageren door prioriteiten aan te passen. Dit stelt de raad in staat zich tijdig voor te bereiden op beleidsproducten, bijvoorbeeld door vragen te stellen of werkbezoeken en expertmeetings te organiseren. Daarnaast ondersteunt de LTA de agendacommissie en griffie bij het plannen van raadsagenda's, wat helpt de vergaderlast te beheersen. Ook bevordert de LTA transparante communicatie vanuit de gemeente richting de inwoners, waardoor zij op de hoogte zijn van de langetermijnplanning en beter kunnen inspelen op de activiteiten van de raad. De LTA van de gemeenteraad biedt ook een uitgelezen kans om verbindingen te leggen tussen de verschillende afdelingen van de gemeentelijke organisatie.

Hieronder staan de belangrijkste effecten van de LTA:

- 1. Inzicht en planning:** de LTA biedt de gemeenteraad inzicht in de onderwerpen en beleidsproducties die in de toekomst verwacht worden. Dit helpt de raad om overzicht te houden over de planning van het college en eventuele vertragingen te signaleren.
- 2. Actieve betrokkenheid:** op basis van de LTA kan de raad het college bevragen over de voortgang van zaken en indien nodig verzoeken om prioriteiten te veranderen. Dit zorgt voor een actieve betrokkenheid van de raad bij het beleidsproces.
- 3. Voorbereiding op besluitvorming:** de LTA stelt de raad in staat zich tijdig voor te bereiden op belangrijke besluitvormingsmomenten. Dit kan onder meer inhouden dat de raad vragen stelt, werkbezoeken organiseert, of technische briefings en expertmeetings houdt.
- 4. Ondersteuning van agendacommissie:** de LTA helpt de agendacommissie en griffie bij het plannen van raadsagenda's, wat bijdraagt aan een efficiënte beheersing van de vergaderlast.

- 5. Transparante communicatie:** de LTA speelt een belangrijke rol in de transparante communicatie van de gemeenteraad richting de stad en haar inwoners. Dit helpt niet alleen de raad, maar ook inwoners en organisaties om te begrijpen welke onderwerpen wanneer op de agenda staan, waardoor ze beter kunnen inspelen op de activiteiten van de raad.
- 6. Bijdrage aan open overheid:** door het inzichtelijk maken van de langetermijnplanning draagt de LTA bij aan de principes van een 'open overheid', waarbij het werk van de gemeente transparanter en toegankelijker wordt voor de gemeenschap.

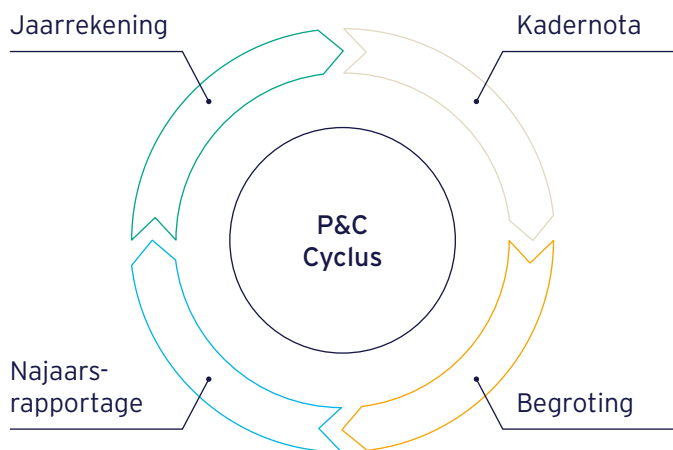
De LTA is dus een instrument van de gemeenteraad. Het biedt inzicht in de verwachte onderwerpen en de planning van het college en vormt daarmee een belangrijke schakel met de ambtelijke organisatie. Aangezien de aansluiting op de LTA ook voor de driehoek van belang kan zijn, speelt de griffier een logische en centrale rol in het coördineren en organiseren hiervan. Zo draagt de LTA bij aan een gestructureerde en efficiënte gemeentelijke besluitvorming.

3.10 Sluit aan op de P&C-cyclus

De planning-en-controlcyclus (P&C-cyclus) is voor de gemeente van cruciaal belang, omdat deze enerzijds een beleidsvormend en sturend instrument is, en anderzijds dient om de raad in de gelegenheid te stellen inhoud te geven aan de controlerende en volksvertegenwoordigende functie.

Voorbeeldtabel LTA

Onderwerp	Verantwoordelijke	Deadline	prioriteit	Status
project x	afdeling A	Q2	middel	gestart
plan y	afdeling B	Q4	laag	voorbereiding
realisatie z	afdeling C	Q1	hoog	in behandeling



De P&C-cyclus is gericht op vooruitkijken, monitoren en verantwoorden, en borgt dat de hiervoor benodigde informatie en documenten in een efficiënt maar zorgvuldig proces tot stand komen. Wettelijk zijn er eisen (Gemeentewet en Besluit Begroten en Verantwoorden) aan de P&C-documenten, zoals de begroting en jaarrekening. Door gebruik te maken van (aanvullende) beleidsindicatoren kan de raad (bij)sturen en controleren. Vandaar dat het zinvol is om te kijken of de juiste indicatoren zijn vastgesteld, passend bij de maatschappelijke opgaven en gestelde doelstellingen, en in hoeverre deze worden gebruikt door de raad, het college van B en W en de ambtelijke organisatie.

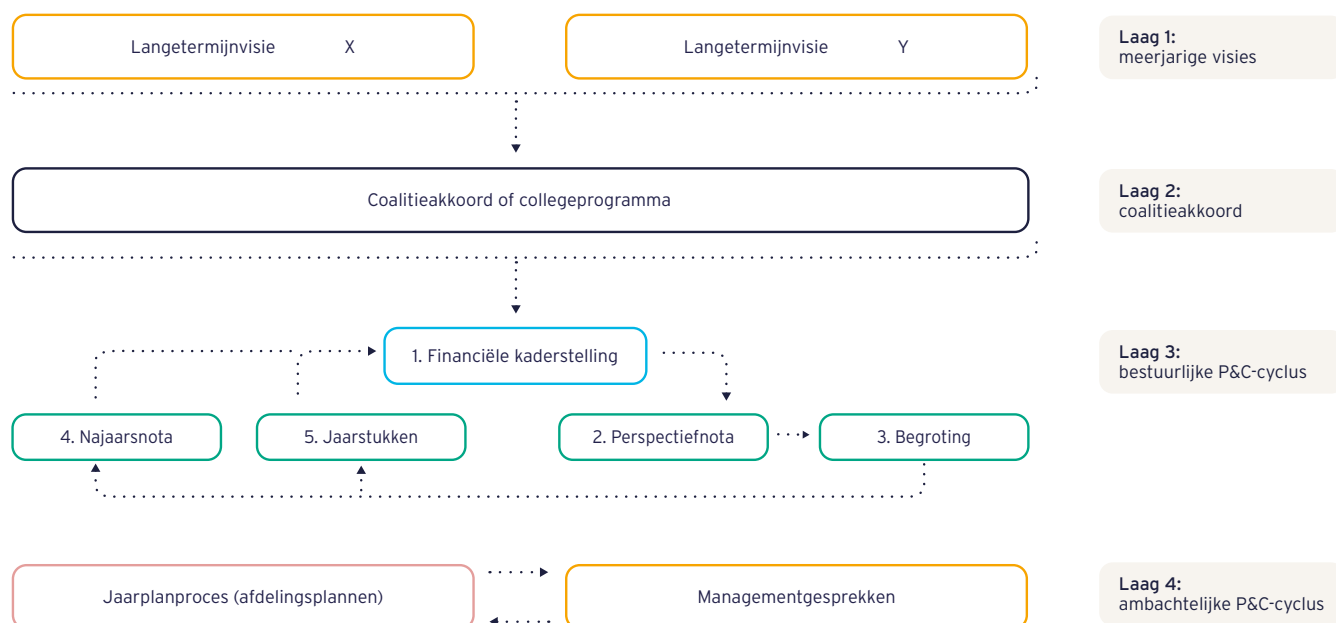
De P&C-cyclus reguleert de besluitvorming mede tussen de raad, het college van B en W en de ambtelijke organisatie. Op verschillende momenten en niveaus hebben het college van B en W en de organisatie (politiek-bestuurlijke) sturing en besluitvorming nodig van de raad als democratisch orgaan. Op zijn beurt heeft de raad informatie nodig van het college van B en W en de organisatie. Inhoud en financiën moeten met elkaar verbonden zijn, waardoor er steeds een duidelijk beeld is van doelen, resultaten en de financiële doorvertaling daarvan.

De complexiteit hiervan wordt steeds groter. Dit komt bijvoorbeeld doordat gemeenten de afgelopen jaren meer taken erbij hebben gekregen en doordat de complexiteit van taken toeneemt. Dit alles maakt dat adequate, juiste en tijdige sturingsinformatie cruciaal is voor de raad om weloverwogen beslissingen te nemen en om te kunnen controleren.

Praktische handvatten

Onderstaand figuur is een weergave van het bestuurlijke P&C-proces en toont de mogelijkheden om deze te koppelen aan (langetermijn)visies en een coalitieakkoord als kaderstellende en richtinggevende documenten. Dit is afgebeeld in laag 1 en laag 2. Hierbij geldt dat het bewaken van deze integraliteit behoort tot de rol van de gemeenteraad. Daarmee is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de griffier, die overigens ook een rol heeft in het aanbieden van opleidingen en trainingen aan de gemeenteraad over bijvoorbeeld de werking van de P&C-cyclus of het lezen en interpreteren van een P&C-product.

In het figuur is de koppeling gemaakt met de ambtelijke P&C-cyclus. Die koppeling betreft de dagelijkse sturing op bijvoorbeeld afdelingsplannen en managementgesprekken. Laag 4 is het domein van de ambtelijke organisatie en daarmee van de gemeentesecretaris.



3.11 Ga de hei op

Een zogenaamde 'heisessie' is, in welke vorm dan ook, de uitgelezen kans om los te komen van de dagdagelijkse bezigheden en het dagdagelijkse tempo. Dit biedt kans om binnen de driehoek echt stil te staan bij het samenspel, bijvoorbeeld door reflectie en door strategieontwikkeling.

Reflecteren kan op veel verschillende manieren. Afhankelijk van de context en de behoefte van jouw driehoek, geven we hier een aantal praktische handvatten mee.

In gesprek over valkuilen

De Lencioni Piramide is gepubliceerd door een Amerikaanse managementconsultant, in zijn eigen boek 'De vijf frustraties van teamwork' (2002). Het piramidemodel geeft de vijf belangrijkste valkuilen van een team weer. Tegenover deze valkuilen staan de tegenhangende succesfactoren om te komen tot een goed samenspel en een succesvol team.

De piramide vertaalt zich in een vijftal vragen die je in je driehoek bespreekbaar kunt maken om het team te versterken:

1. Maken teamleden open en gemakkelijk hun mening bekend?
2. Zijn teamvergaderingen boeiend en productief?
3. Komt het team snel tot beslissingen en voorkom je dat je vastloopt bij consensus?
4. Confronteren teamleden elkaar constructief over hun tekortkomingen?
5. Geven teamleden hun eigen belang op voor het belang van het team?

Andere vragen zijn: Wat zijn op dit moment de belangrijkste kwaliteiten van onze driehoek? Hoe kunnen we daar meer gebruik van maken?

Ruimte om te reflecteren op de vragen



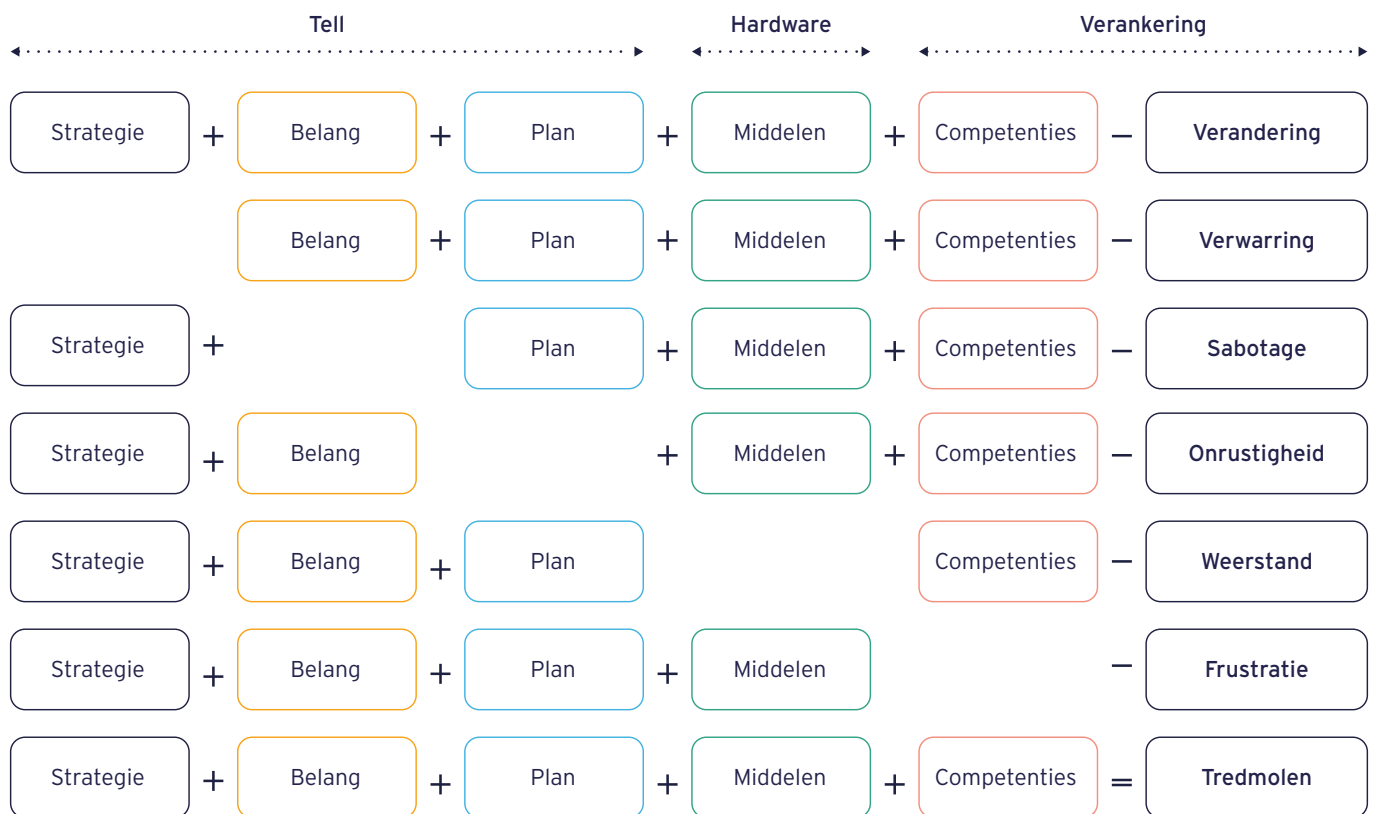
In gesprek over verandering

Verandering is een breed onderwerp en is verbonden aan een aantal aspecten: leiderschap, cultuur, strategie, communicatie, cultuur, emoties, historie en belangen. Ook heeft verandering verschillende verschijningsvormen: transformatie, transitie, verbetering, herijking en vernieuwing. Veranderingen gaan over anders werken en het anders doen van mensen. Oftewel: het aanpassingsvermogen van een organisatie op veranderingen.

Veranderkracht staat voor de kracht van een individu om de brug tussen plan en uitvoering op professionele wijze te slaan. Bij het benutten van veranderkracht lukt het om de juiste balans te vinden tussen het ontwikkelen van slaagfactoren en tegelijkertijd de invloed van faalfactoren in te dammen (Steven ten Have, Wouter ten Have, Anne-Bregje Huijsmans, Niels van der Eng; maart 2019).

Soms is het duidelijk dat het niet lukt om een verandering door te voeren in een team of in een organisatie. Het verandermodel van Knoster (1991), zoals hierboven afgebeeld, laat zien aan welke gedragingen en elementen het ontbreekt als duidelijk wordt dat het veranderproces stagneert. Dit model kan ook behulpzaam zijn bij het voorbereiden van een verandering die wél succesvol is.

Ruimte om te reflecteren op dit model



3.12 Intervisie en collegiale uitwisseling

Het doel van intervisie is zicht krijgen op de eigen rol, het eigen gedrag en de eigen stijl van werken, maar ook inzicht verkrijgen in de opvattingen en overtuigingen die in het werk (vaak onbewust) een rol spelen. Daarmee doe je nieuwe inzichten op en wordt het mogelijk je eigen gedrag te herkennen en aan een situatie aan te passen. Dat maakt je als professional effectiever. Bij intervisie staan vraagstukken centraal rondom werk en de persoonlijke of professionele opvattingen die daarop van invloed zijn (Bellersen, Kohlmann, 2021).

Er bestaan tal van intervisiemethoden die, afhankelijk van de context, de beschikbare tijd en de groepsgrootte, toegepast kunnen worden. Wij delen hier de 'vijfstappenmethode'. Dat is de basis-intervisiemethode. Deze methode is geschikt voor alle intervisievragen en kan ingezet worden door vijf stappen te doorlopen.

Een meer uitgebreide intervisiemethode is die van de tien stappen. De tienstappenmethode is geschikt voor het analyseren en oplossen van inhoudelijke vraagstukken en voor vraagstukken waarin een lastigheid een evident persoonlijke kant heeft. [Deze methode is hier te downloaden.](#)

Stap 1 Vraagintrodactie 10 min.

De inbrenger introduceert een eigen werkprobleem en geeft een beknopte toelichting. Als niet van tevoren is afgesproken wie het probleem inbrengt, introduceert iedere deelnemer een werkprobleem. Vervolgens kiest de groep welk probleem besproken gaat worden op basis van urgentie of herkenbaarheid.

Stap 2 Probleemverkenning 15 min.

Groepsleden verkennen de vraag door vragen te stellen. Ze maken vooral gebruik van een volgende gesprekstijl (open vragen, samenvattingen, luister reacties, stiltes) en benutten alle vier de gespreksniveaus (inhoud, procedure, relatie, gevoel).

Stap 3 Probleemdefinitie en advies 20 min.

De groepsleden formuleren één of meer probleemdefinities. De inbrenger, die dit heeft gehoord, formuleert nogmaals de eigen vraag. Ieder groepslid formuleert ten minste één advies voor de inbrenger. De inbrenger reageert op de adviezen: wat spreekt aan, wat niet?

Stap 4 Actieplan (kan ook individueel) 15 min.

De groepsleden maken een plan gericht op oplossingen en gedragsverandering. Ze doen dat zo SMART mogelijk: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden.

Stap 5 Evaluatie 10 min.

De inbrenger evalueert het intervisieproces: ervaringen, effecten van inbreng groepsleden en dergelijke.

Lessons learned

Reflecteren en geleerde lessen formuleren zijn belangrijk om je individuele rol en het samenspel binnen de driehoek te versterken. Het biedt inzicht in wat effectief is en wat niet. Daardoor kunnen succesvolle praktijken versterkt worden en knelpunten snel opgelost worden. In de driehoek bevordert dit proces het vertrouwen en de openheid. Daarnaast vergroot reflectie de adaptiviteit in een veranderende bestuurlijke omgeving, waardoor bestuur en organisatie flexibeler kunnen inspelen op nieuwe uitdagingen. Bovendien helpt reflectie bij het verduidelijken en verfijnen van rollen en verantwoordelijkheden, zodat partijen beter weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Al met al draagt reflectie bij aan een continu leerproces dat de samenwerking structureel verbetert, wat ten goede komt aan de effectiviteit van het openbaar bestuur.

In een reflectie bespreek je:

1. de context op het moment van leren;
2. wat de geleerde les is;
3. wat voortaan anders wordt gedaan, met deze les in het achterhoofd;
4. wat het bereik is van dit voortaan anders doen: het programma of ook de staande organisatie;
5. wie verantwoordelijk is voor het implementeren van eventuele maatregelen of vervolgacties;
6. hoe de afronding wordt gerapporteerd.

Ruimte om te reflecteren op de vragen

3.13 Coaching

Door de regionale leerbijeenkomsten, door het spel te spelen, deze praktijkgids te gebruiken en/of de quickscan in te vullen en te bespreken, ontstaat er voor elke driehoek inzicht in de eigen manier van handelen en in het onderling samenspel. Naar aanleiding hiervan kunnen nieuwe werkafspraken gemaakt worden tussen de leden van de driehoek. Deze follow-up en reflectie komen in de 'waan van de dag' echter niet altijd vanzelf en op eigen kracht tot stand. Soms is hierbij externe hulp nodig.

Coaching en supervisie zijn 'ontmoetingen waarin complexiteit bestaansrecht krijgt'. Dat is, met dank aan de Vlaamse psycholoog Flor Peeters, naar ons idee de beste omschrijving van het begrip coaching of supervisie.

Coaching en supervisie beginnen altijd met een vraag, maar dan wel een vraag waarbij het antwoord niet meteen duidelijk is.



We bieden driehoek-coachingsessies aan aan driehoeken die gemotiveerd, gericht en actief aan de slag zijn (of willen gaan) met de versterking van hun samenspel. De driehoek-coachingsessies worden als maatwerk voor een individuele driehoek aangeboden en ingevuld op basis van zijn specifieke vraagstukken en ontwikkelbehoeften.

Enkele uitgangspunten voor deze coachingsessies zijn:

1. Centrale focus: de leerbehoefte van de driehoek staat centraal, niet de vorm van de sessie; vorm volgt het issue en de functie.
2. De quickscan wordt als achtergrondinformatie gebruikt, tenzij de driehoek anders bepaalt.
3. De sessie is gericht op bewustwording en het agenderen van verbeterpunten; geen langdurige therapie- of coachingsessies.
4. Een coachingsessie duurt circa twee uur, bij voorkeur buiten het stadhuis op een veilige, afleidingsvrije locatie.
5. Vooraf worden individuele reflecties en input van de driehoek verzameld voor achtergrondinformatie, en er vindt overleg plaats met de burgemeester, gemeentesecretaris en griffier.
6. De opbouw van de sessie is grofweg als volgt:
 - a. inchecken: praktische afspraken maken en de leervraag vaststellen;
 - b. recap: succescriteria en wederzijdse verwachtingen formuleren;
 - c. onderzoek: situatieschets bespreken, kernpunten identificeren, en reflectie op context en training;
 - d. afronding: resultaten evalueren, afspraken vastleggen, en acties concreet maken.
7. De gespreksbegeleider creëert een veilige leeromgeving, stelt vragen, brengt andere perspectieven in, deelt kennis en maakt dynamiek bespreekbaar.

3.14 Democratische vernieuwing

De lokale driehoek heeft een belangrijke rol bij het vormgeven van de verhouding tussen inwoner(s) en bestuur. Hoe wordt burgerparticipatie en overheidsparticipatie vormgegeven? Het is cruciaal dat zowel de griffier, gemeentesecretaris als burgemeester periodiek bespreken welke kaders in de eigen lokale democratie van kracht en betekenis zijn. Hoe kunnen de lokale overheid en het bestuur ondersteunend en uitnodigend zijn en welwillende aandacht en ruimte geven aan mensen en hun initiatieven? Hoe kunnen inwoners invloed en zeggenschap hebben op belangrijke keuzes? Welke vormen en combinaties van vormen worden gehanteerd? Hoe wordt dit

vastgelegd in de lokale participatieverordening en hoe wordt hierbij geleerd en geëvalueerd in raad, bestuur, overheidsorganisatie? Welke rol speelt de lokale driehoek daarin?

3.15 Werk aan een weerbaar bestuur

De lokale driehoek is cruciaal bij het omgaan met agressie en intimidatie. Hierbij is een vertrouwelijke plek waar meldingen kunnen worden gemaakt en waar opvolging en bijstand paraat staat belangrijk. Het is noodzakelijk met elkaar te bespreken wie welke rol op zich neemt en wat de ander verwacht, bijvoorbeeld in de situatie dat een burgemeester, wethouder, raadslid of ambtenaar wordt bedreigd. Wie is wanneer aan zet? Welk protocol en welke ondersteuningsstructuren hebben wij of moeten we inrichten? Door hier expliciet op in te gaan, worden ieders rollen verhelderd om zodoende het beleid op orde te krijgen en bij incidenten adequaat te kunnen handelen. Het agressieprotocol van het Netwerk Weerbaar Bestuur kan hierin helpend zijn.

Het Netwerk Weerbaar Bestuur heeft hiervoor het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur (OT) ingericht. Burgemeesters, wethouders, raadsleden, griffiers, gemeentesecretarissen, Statenleden en gedeputeerden die geconfronteerd worden met vraagstukken rondom veiligheid, kunnen hier terecht. Ook bestaat de, in januari 2024 vernieuwde, Regeling Beveiligingsmaatregelen Decentrale Bestuurders. De regeling maakt het mogelijk dat decentrale bestuurders passende beveiligingsmaatregelen kunnen krijgen. Tot slot is er een stappenplan opgesteld voor een interne melding of aangifte doen bij de politie.

3.16 Vier successen en maak plezier

Het vieren van successen die door samenspel zijn behaald, is cruciaal, zeker voor functionarissen zoals de gemeentesecretaris, griffier en burgemeester. Voor deze sleutelposities, die vaak zelfstandig opereren en grote verantwoordelijkheden dragen, kan het werk intensief en soms zelfs eenzaam zijn. Het benadrukken en waarderen van gezamenlijk behaalde resultaten biedt daarom niet alleen erkenning, maar ook een broodnodige tegenhanger voor de uitdagingen van het solistische karakter van hun rollen.

Door samen successen te vieren, versterken deze functionarissen hun onderlinge band en teamspirit. Dit gevoel van verbondenheid benadrukt dat samenwerking essentieel is en vaak leidt tot betere resultaten dan individueel opereren.

Daarnaast motiveert het om ook in de toekomst gezamenlijk uitdagingen aan te gaan, omdat duidelijk wordt dat ieder vanuit de eigen rol een waardevolle bijdrage levert. Het vieren van gezamenlijke prestaties helpt bovendien om relaties verder te verbeteren en vertrouwen op te bouwen, wat de communicatie en samenwerking ten goede komt.

Ook biedt zo'n moment van erkenning een kans om te reflecteren op wat goed ging en hiervan te leren voor de toekomst. Het benadrukt dat samen groeien en leren net zo belangrijk is als het behalen van de uiteindelijke doelen. Tegelijkertijd verhoogt het vieren van successen de positieve energie en het moreel binnen het team, wat extra motivatie geeft om nieuwe uitdagingen aan te pakken.

Kortom, door bewust stil te staan bij gezamenlijke successen ontstaat niet alleen waardering voor de individuele inspanningen, maar wordt ook het belang van samenwerken onderstreept. Samen bereiken de gemeentesecretaris, griffier en burgemeester meer, en samen vieren ze deze mijlpalen op een manier die de basis legt voor toekomstige samenwerking en succes.



Hoofdstuk 4

Tips voor het vervolg

4.1 Maak gebruik van zelfevaluatietool

Gelijktijdig aan deze praktijkgids is, in opdracht van BZK en de beroepsverenigingen NGB, VVG en VGS een zelfevaluatietool ontwikkeld, waarmee driehoeken op een laagdrempelige manier een zelfevaluatie van het functioneren van en het onderlinge samenspel kunnen uitvoeren. Het levert een quick scan rapport op dat in de driehoek besproken kan worden en aan de hand waarvan de belangrijkste verschillen en overeenkomsten verbeterpunten kunnen worden geïdentificeerd. De zelfevaluatie is hier terug te vinden. Meer weten? Neem vrijblijvend contact op via lokaledriehoek@bmc.nl.

4.2 Neem deel aan regionale leerbijeenkomsten

Om het samenspel tussen griffier - burgemeester - gemeentesecretaris te versterken organiseren VVG, NGB en VGS ook in 2026 regionale bijeenkomsten op vrijdagmiddagen. Dit doen we met behulp van een (serieus) driehoekspel met herkenbare praktijkdilemma's. Voor, tijdens en na de werksessies, die onder leiding staan van adviseurs van BMC, is er veel ruimte voor bewustwording, dialoog en reflectie op de context, dilemma's, spanningen, rolopvattingen en patronen van uw eigen driehoek en voor intervisie daarop met uw collega's.

Hier treft u de data aan van de leerbijeenkomsten in 2026. U kunt zich daarvoor aanmelden via lokaledriehoek@bmc.nl.

Ruim eenderde van de Nederlandse driehoeken nam al deel aan de leerbijeenkomsten!

4.3 Coachingssessies

We bieden driehoek-coachingssessies aan aan driehoeken die gemotiveerd, gericht en actief aan de slag zijn (of willen gaan) met de versterking van hun samenspel. De driehoek-coachingssessies worden als maatwerk voor een individuele driehoek aangeboden en ingevuld op basis van zijn specifieke vraagstukken en ontwikkelbehoeften. Neem vrijblijvend contact op via lokaledriehoek@bmc.nl.

4.4 Maak gebruik van trainingsaanbod beroepsverenigingen

Deze praktijkgids, de zelfevaluatietool en de regionale leerbijeenkomsten 2026 worden wederom mogelijk gemaakt in samenwerking met het ministerie van BZK en het netwerk van Democratie in Actie.

De beroepsverenigingen hebben een ruim trainingsaanbod op diverse thema's. Een aantal daarvan kunnen de driehoek en haar leden helpen bij het versterken van het onderling samenspel

Meer weten?

- [aanbod Nederlands genootschap van Burgemeesters;](#)
- [aanbod Vereniging van Griffiers;](#)
- [aanbod Vereniging van Gemeentesecretarissen.](#)

4.5 Leestips

- Vraagstukken van burgemeesters
Dit boek, gepubliceerd in 2024, behandelt de complexiteit van het burgemeestersambt en biedt inzichten in de uitdagingen en ontwikkelingen binnen het lokale bestuur.
- Publiek van waarde zijn
Uitgegeven in 2024. Dit jaarboek van de Vereniging van Griffiers biedt inzichten en handvatten voor griffiers om hun rol effectief te vervullen binnen het gemeentebestuur.
- Toekomstbestendig decentraal bestuur
Deze publicatie uit 2024 biedt een visie op de toekomst van het decentrale bestuur in Nederland en bespreekt de waarden van bestuurlijk en ambtelijk vakmanschap.
- Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden
Dit handboek uit 2023 biedt richtlijnen en best practices op het gebied van integriteit voor politieke ambtsdragers binnen decentrale overheden.
- Besturen doe je samen
Alleen als raad, college en gemeentelijke organisatie goede afspraken hebben én samenwerken is goed bestuur mogelijk. Maar hoe doe je dat? Dit boek uit 2022 gaat hier op in.



Bijlage 1

Bronnen

1. Agenda NGB: www.burgemeesters.nl/actueel/agenda/
2. Agenda VvG: www.griffiers.nl/actueel/agenda
3. Agenda VGS: www.gemeentesecretaris.nl/actueel/agenda/
4. Intervisiemethoden: www.bmc.nl/binaries/content/assets/bmcnl/albert-einstein/einstein_tien-stappen-methode-intervisiegesprek.pdf
5. Gemeentewet: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/2024-01-31>
6. Transactionele Analyse: www.bmc.nl/binaries/content/assets/bmcnl/pdfs/ami/artikel-ta-hoe-dan.pdf
7. Besturen doe je samen het boek: <https://ravestein-zwart.nl/boeken/boeken/besturen-doe-je-samen-e-book/>
8. Taken van de burgemeester: www.burgemeesters.nl/themas/over-het-ambt/taken-van-de-burgemeester/
9. Thema's VGS: www.gemeentesecretaris.nl/de-vier-vgs-themas-voor-2022/#:~:text=De%20gemeentesecretaris%20als%20hoofd%20van,en%20tekorten%20op%20de%20arbeidsmarkt.
10. Generiek functieprofiel voor de griffier: www.griffiers.nl/actueel/nieuws/generiek-functieprofiel-voor-de-griffier
11. Lokale democratie: <https://lokale-democratie.nl/>
12. Besturen doe je samen: www.bmc.nl/pers/besturen-doe-je-samen
13. VNG Model Participatieverordening <https://vng.nl/nieuws/model-participatieverordening-aangeboden-aan-gemeenten>
14. Handboek integriteit voor politieke ambtsdragers van decentrale overheden www.politiekeambtsdragers.nl/publicaties/publicaties/2023/5/9/handboek-integriteit-bzk
15. Handreiking voor de omgang met (vermoedens van) integriteitsschendingen www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/12/02/handreiking-voor-de-omgang-met-vermoedens-van-integriteitsschendingen
16. NGB Werken voor en met de gemeenteraad www.burgemeesters.nl/assets/publications/Burgemeester-en-Raad-handleiding-webversie-v4.pdf
17. Pilotonderzoek naar het verbeteren van de doorwerking van rekenkameronderzoek. www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/rapporten/2024/11/7/vier-rekenkamers-vier-smaken#:~:text=Openbaar%20Bestuur%20Documenten,Vier%20rekenkamers%2C%20vier%20smaken%3A%20pilot%20over%20het%20vergroten%20van%20doorwerking,van%20de%20doorwerking%20van%20rekenkameronderzoek.
18. Toelichting wettelijke bepalingen over commissies in de Provinciewet en Gemeentewet www.politiekeambtsdragers.nl/publicaties/circulaires/2023/12/20/circulaire---toelichting-wettelijke-bepalingen-over-commissies-in-de-provinciewet-en-gemeentewet
19. Handreiking fractieondersteuning Provinciale Staten www.politiekeambtsdragers.nl/actueel/nieuws/2024/9/26/nieuwe-handreiking-fractieondersteuning-provinciale-staten
20. (Rekenkamer)onderzoek naar juridische kwaliteitszorg www.kennisopenbaarbestuur.nl/documenten/rapporten/2024/11/4/tijd-voor-juridische-kwaliteit---handleiding-rekenkameronderzoek-naar-juridische-kwaliteitszorg
21. Omgaan met ambtelijke bijstand: handreiking https://vng.nl/sites/default/files/2023-04/20230330_vng_handreiking_omgaan_met_ambtelijke_bijstand_def.pdf
22. Agressieprotocol Netwerk Weerbaar Bestuur <https://weerbaarbestuur.nl/producten-en-diensten/agressieprotocol>
23. Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur (OT) www.weerbaarbestuur.nl/producten-en-diensten/ondersteuningsteam-weerbaar-bestuur
24. Regeling Beveiligingsmaatregelen decentrale bestuurders www.weerbaarbestuur.nl/producten-en-diensten/regeling-beveiligingsmaatregelen-decentrale-bestuurders
25. Stappenplan melding en aangifte www.weerbaarbestuur.nl/producten-en-diensten/stappenplan-melding-en-aangifte-voor-politieke-ambtsdragers

Bijlage 2

Quickscan

Vragenlijst quickscan

Vragen

1. Bij welke gemeente bent u werkzaam?
2. Welke rol vervult u binnen uw lokale driehoek?
3. Hoe lang voert u uw huidige rol uit bij deze gemeente?
4. Hoe lang heeft u ervaring in uw huidige rol?
5. Hoe vaak komt de driehoek bij elkaar?
6. Komt jouw driehoek bij elkaar met of zonder agenda?
7. Wie maakt (meestal) de agenda?
8. Wie maakt (meestal) het verslag?
9. Wie is volgens jou het meest agendasettend?
10. Wie neemt de leiding in de driehoek en zit het overleg voor?
11. Wie heeft volgens u de meeste invloed/zeggenschap op de besluiten die in uw driehoek worden genomen?
12. Wat zijn voor u de drie belangrijkste punten die in uw driehoek besproken moeten worden?

Stellingen

13. Er is in uw driehoek (sociale) veiligheid.
14. Er is in uw driehoek onderling vertrouwen.
15. Er is in uw driehoek onderling respect.
16. Er is in uw driehoek openheid naar elkaar.
17. Er is in uw driehoek gelijkwaardigheid.
18. Alle leden zijn betrokken in uw driehoek.
19. Alle leden zijn verantwoordelijk voor uw driehoek.
20. Uw driehoek gaat, wanneer nodig, constructief conflicten aan.
21. Uw driehoek kan effectief conflicten oplossen.
22. Uw driehoek bereikt samen resultaten/doelen.
23. Uw driehoek heeft verbindend vermogen.
24. Uw driehoek heeft strategisch vermogen.
25. Uw driehoek heeft reflecterend vermogen.
26. Uw driehoek is omgevings sensitief.

Vragen

27. In welke mate treedt uw driehoek gezamenlijk naar buiten?
28. Bent u tevreden over de mate waarin u als driehoek gezamenlijk naar buiten treedt?

Stellingen

29. Binnen onze driehoek kennen we en begrijpen we elkaars rollen.
30. Binnen onze driehoek pakt iedereen de eigen rol sterk.
31. Binnen onze driehoek is er ruimte om elkaar aan te spreken op elkaar verantwoordelijkheden, rollen en rolinvulling.
32. Binnen onze driehoek spreken we elkaar actief aan op elkaars verantwoordelijkheden, rollen en rolinvulling.
33. Er wordt binnen onze driehoek afgestemd wie op welk moment en op welke manier raadsleden, wethouders of ambtenaren benadert, om samenspel tussen raad, college en ambtelijke organisatie te bevorderen.

Vragen

34. In welke mate houdt de gemeenteraad zich volgens u over het algemeen aan zijn formele rollen, taken en bevoegdheden?
35. In welke mate houdt het college van B&W zich volgens u over het algemeen aan zijn formele rollen, taken en bevoegdheden?
36. In welke mate houdt de ambtelijke organisatie zich volgens u over het algemeen aan zijn formele rollen, taken en bevoegdheden?
37. Op welke manier reflecteert u momenteel vooral op het functioneren van uw driehoek?

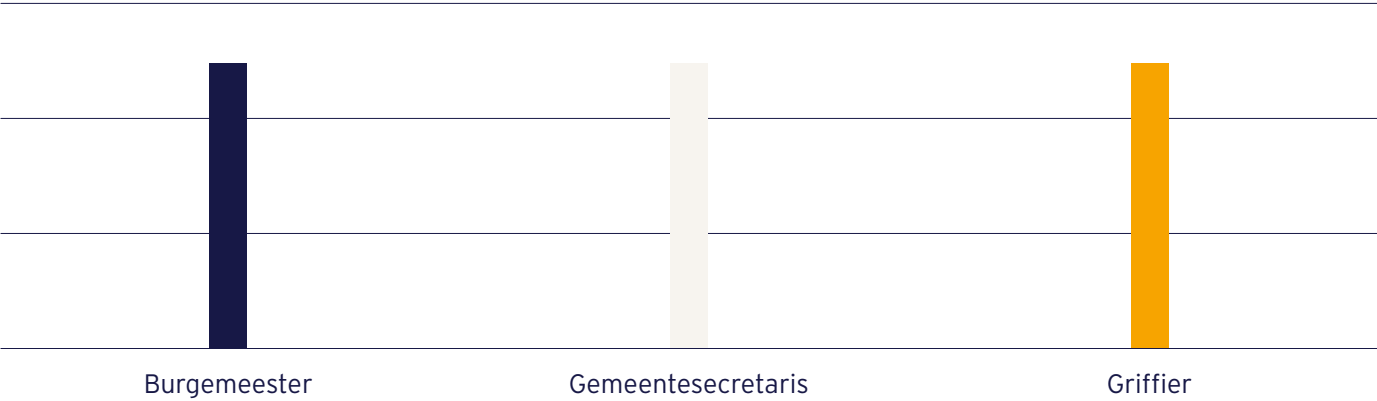


Uitkomsten quickscan

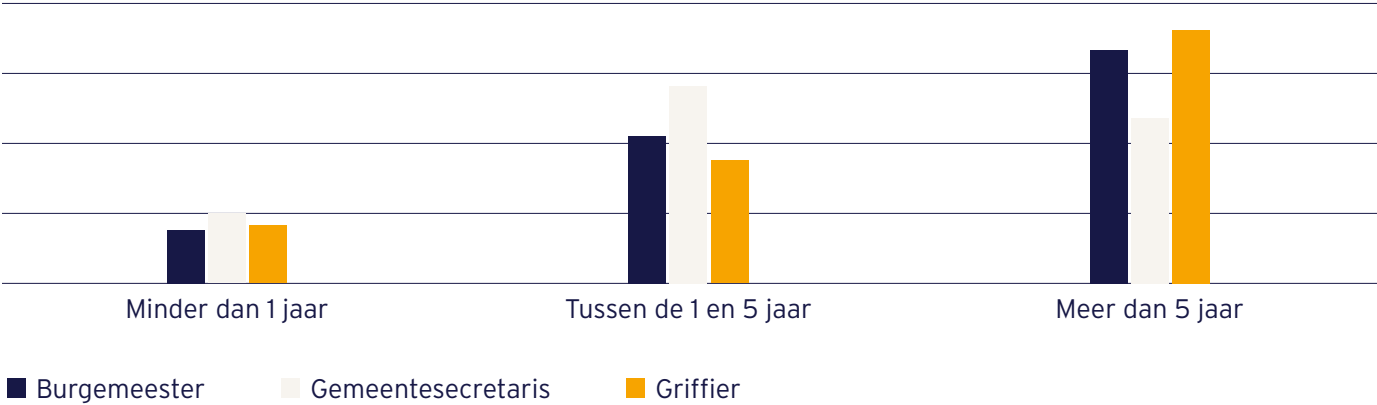
2023 - (medio) 2026

Onderstaande resultaten zijn gebaseerd op in totaal 369 ingevulde vragenlijsten.

Welke rol vervult u binnen uw lokale driehoek?
369 antwoorden

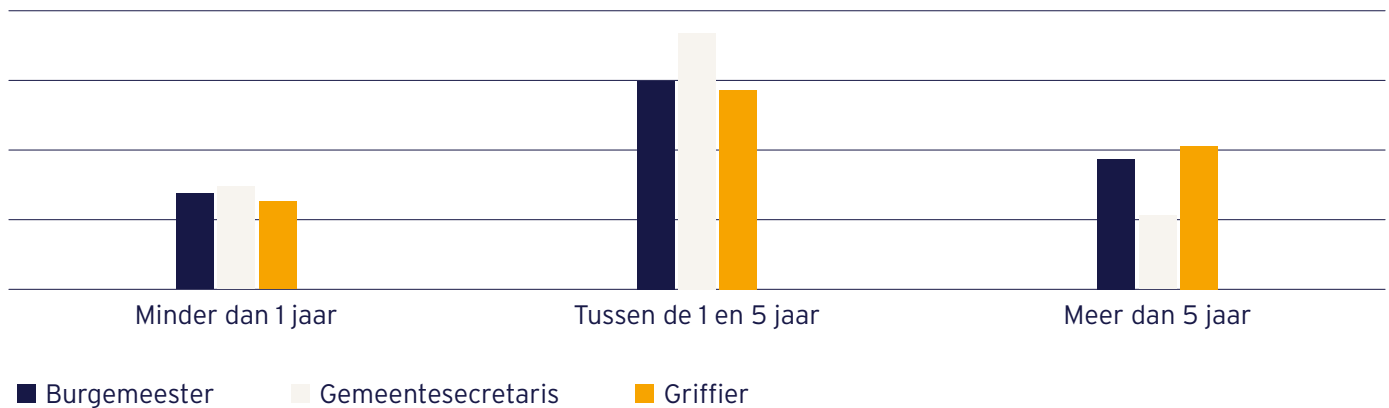


Hoe lang heeft u ervaring in uw huidige rol (in totaal, bij deze en andere gemeente(n))?
369 antwoorden

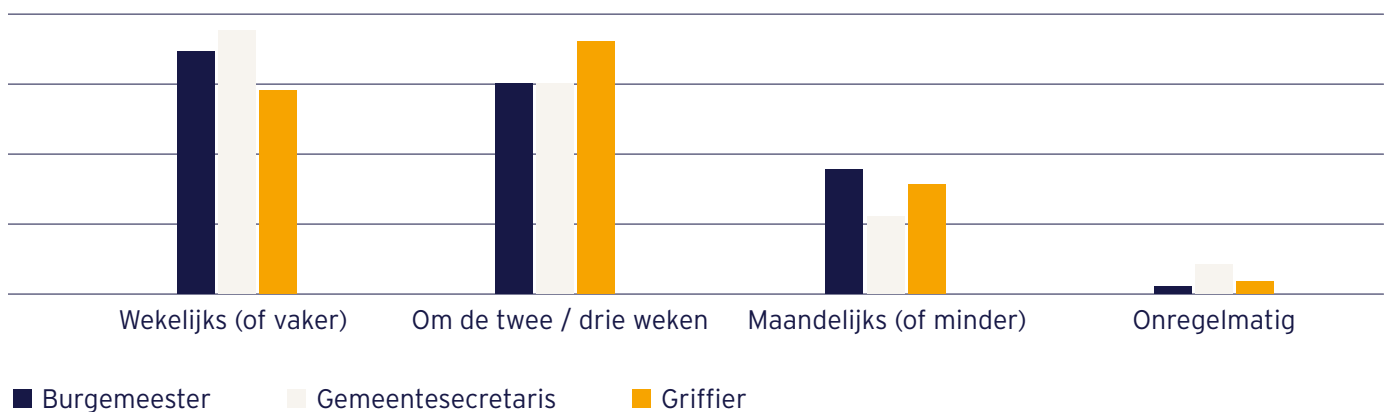


Hoe lang voert u uw huidige rol uit bij deze gemeente?

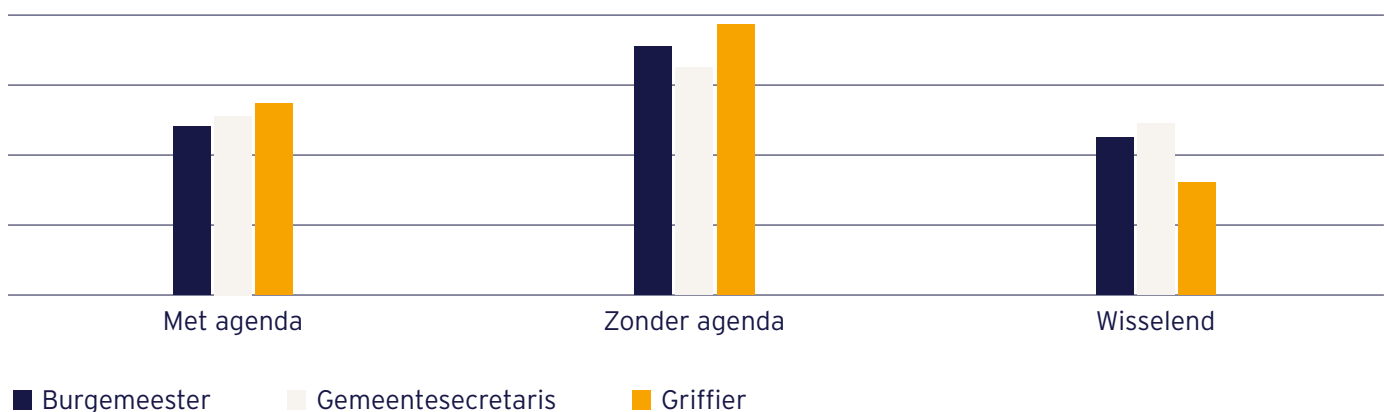
369 antwoorden



Hoe vaak komt uw driehoek bij elkaar?

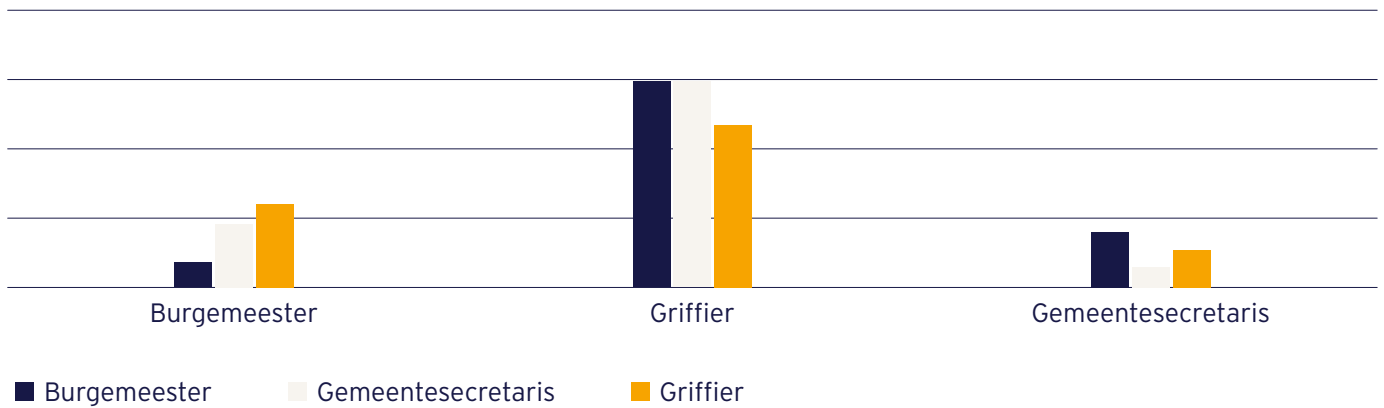


Komt u bij elkaar met of zonder agenda?

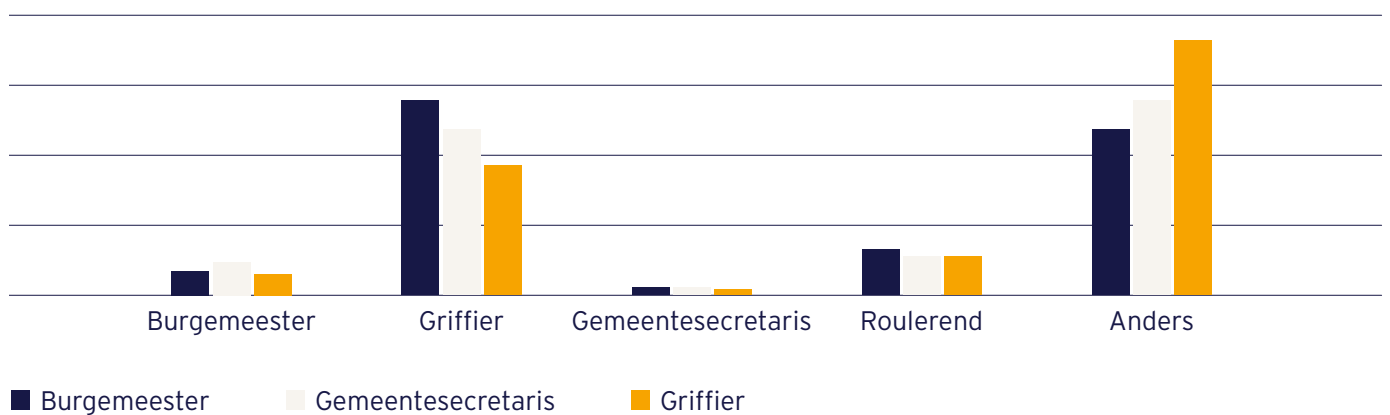


Wie is volgens u het meest agendasettend?

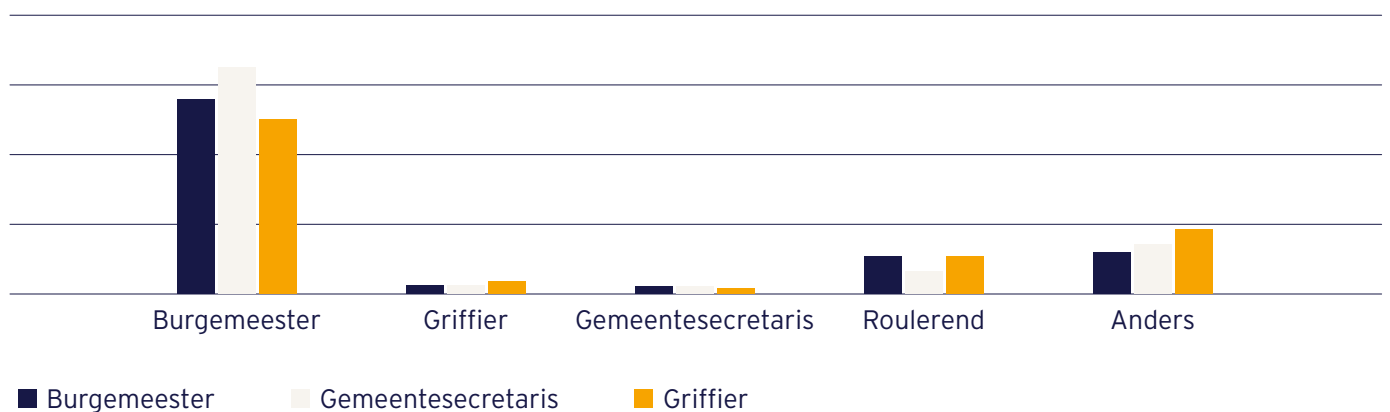
237 antwoorden



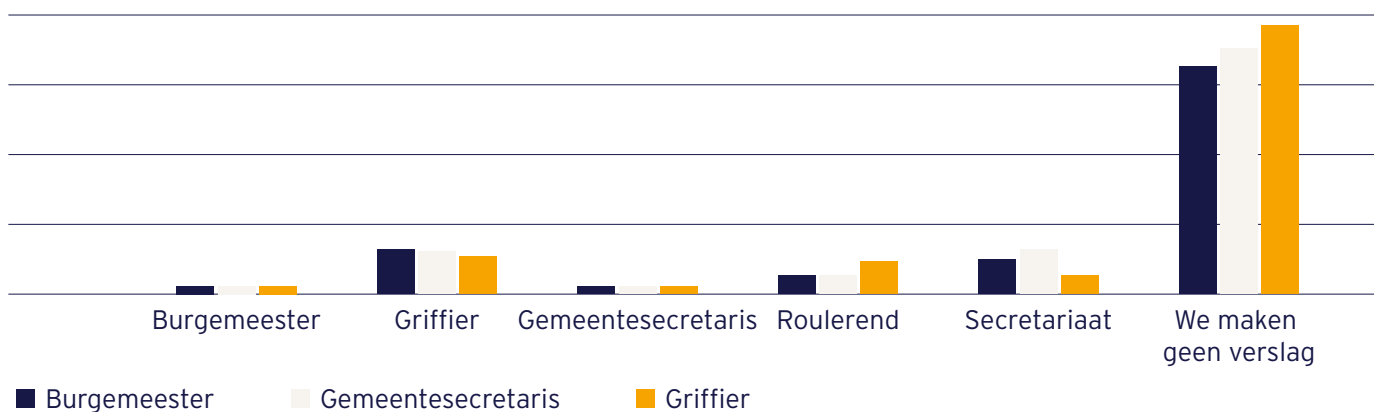
Wie maakt (meestal) de agenda?



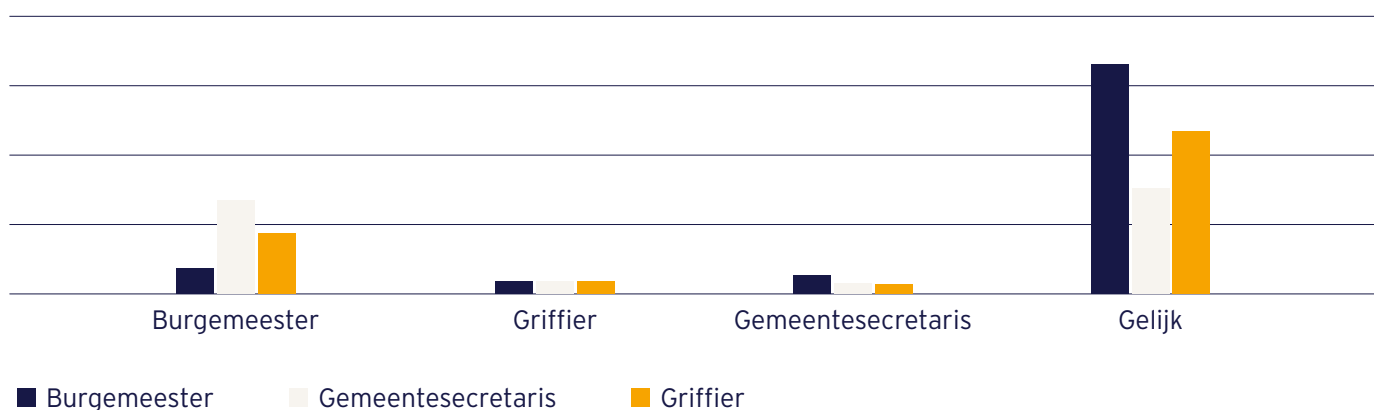
Wie neemt de leiding in de driehoek en zit het overleg voor?



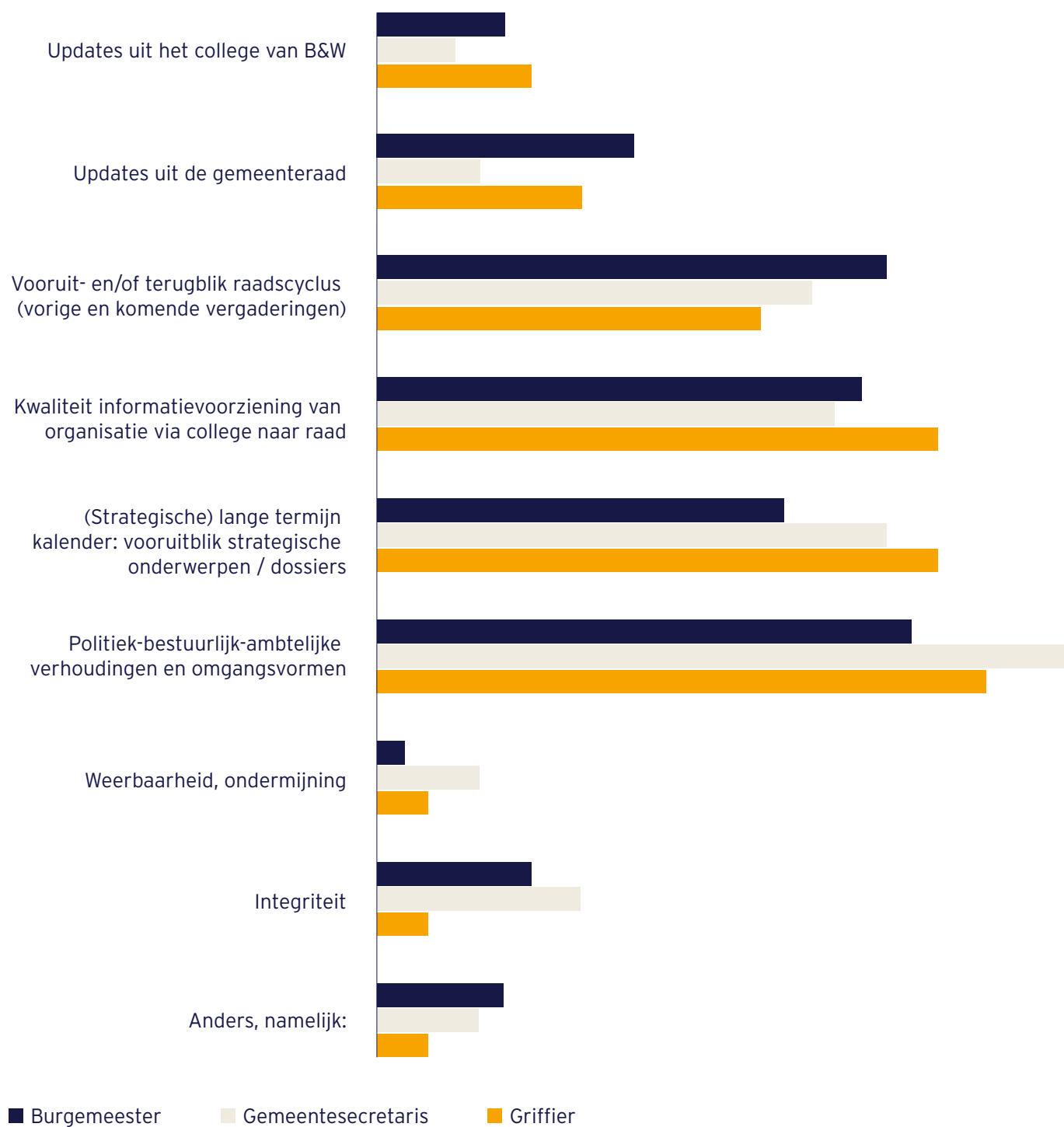
Wie maakt (meestal) het verslag?



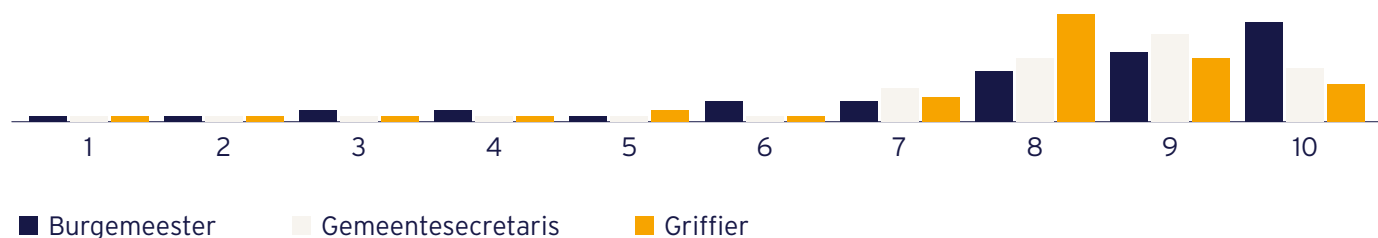
Wie heeft volgens u de meeste invloed/zeggenschap op de besluiten die in de driehoek worden genomen?



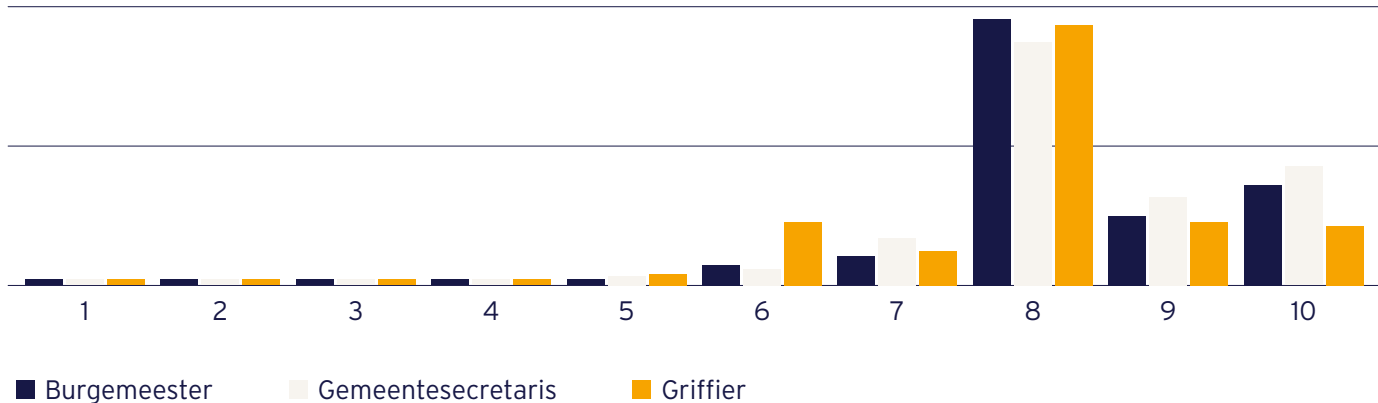
Wat zijn voor u de belangrijkste punten die in de driehoek besproken moeten worden?



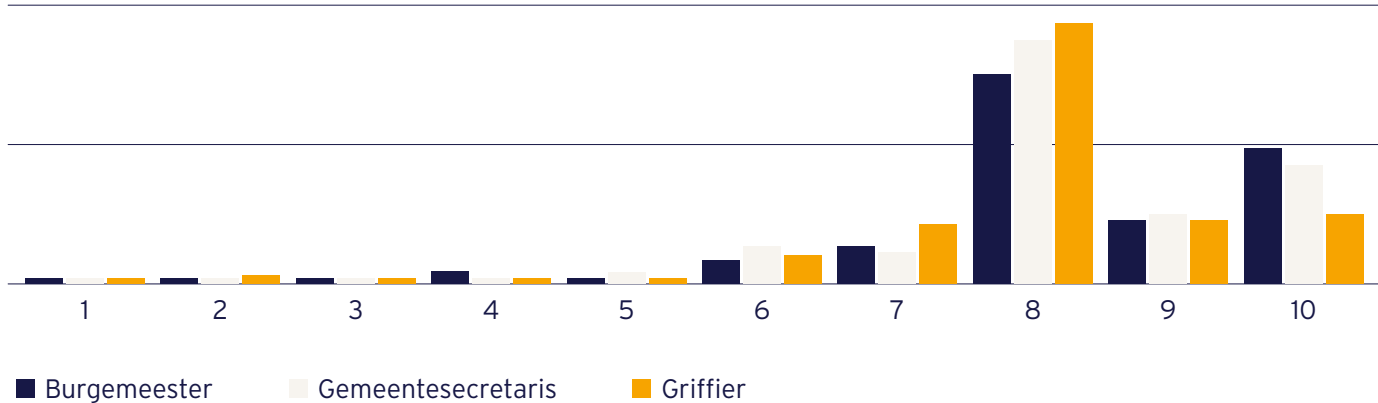
Er is in de driehoek (sociale) veiligheid



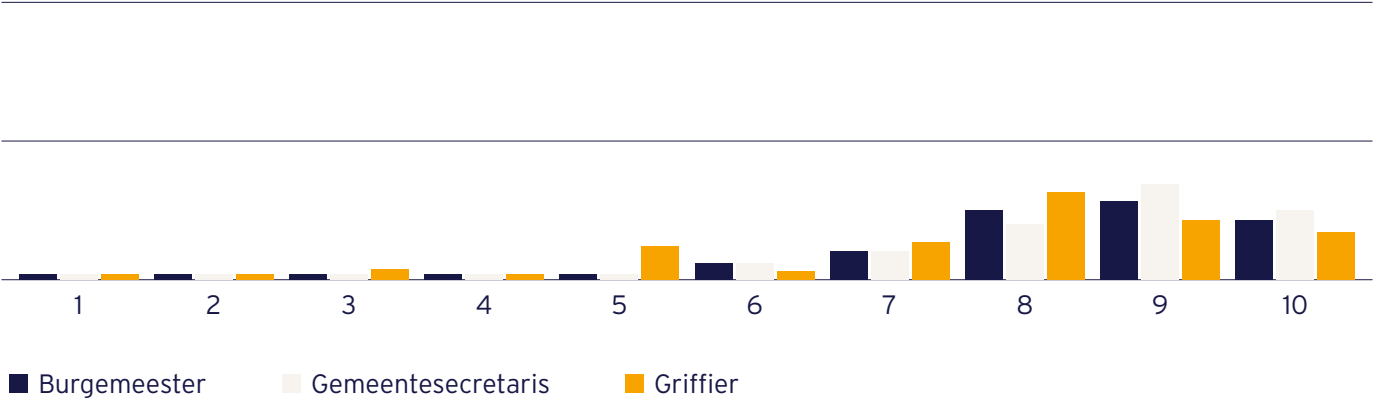
Er is in de driehoek gelijkwaardigheid



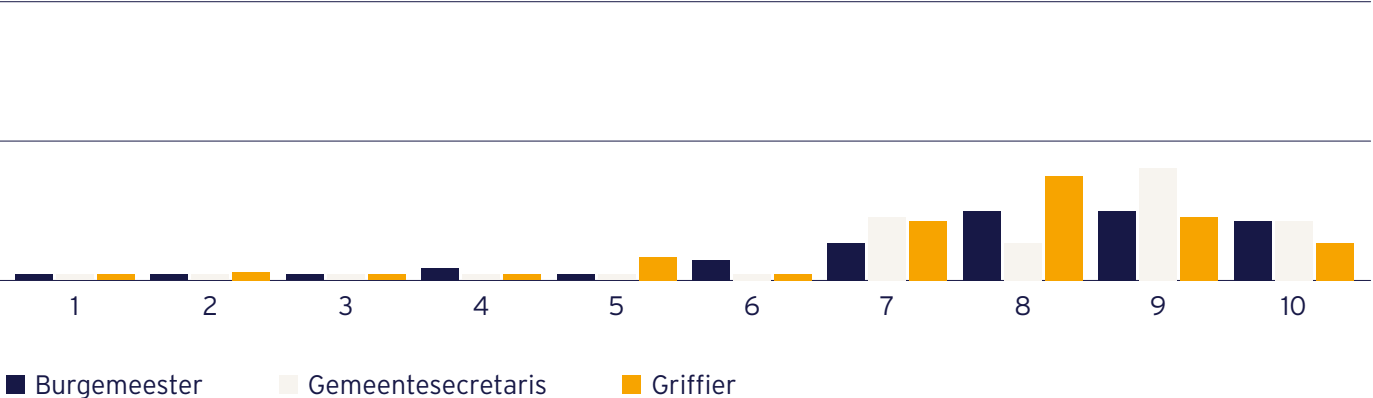
Er is in de driehoek onderling vertrouwen



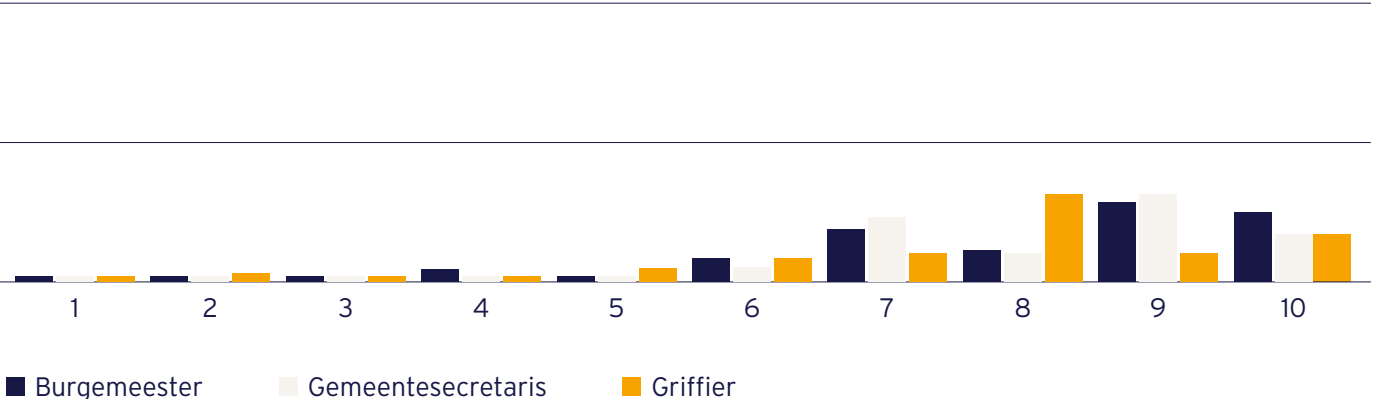
Alle leden zijn betrokken in de driehoek



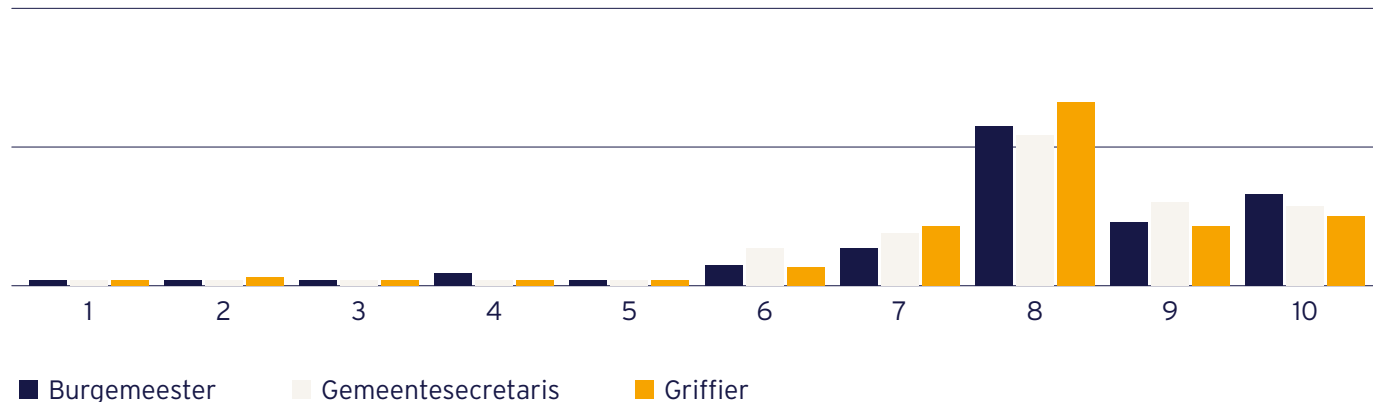
Er is in de driehoek onderling respect



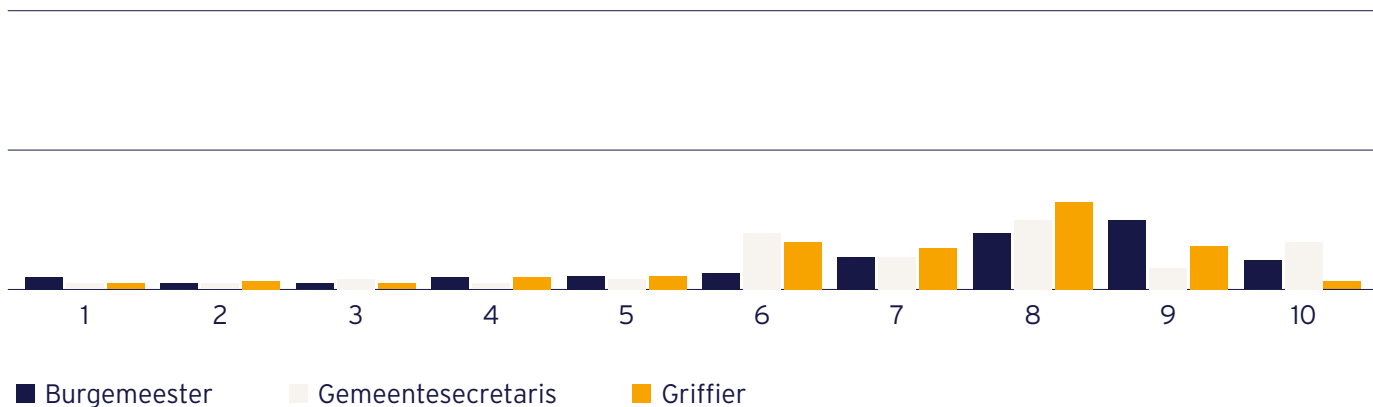
Alle leden zijn verantwoordelijk voor de driehoek



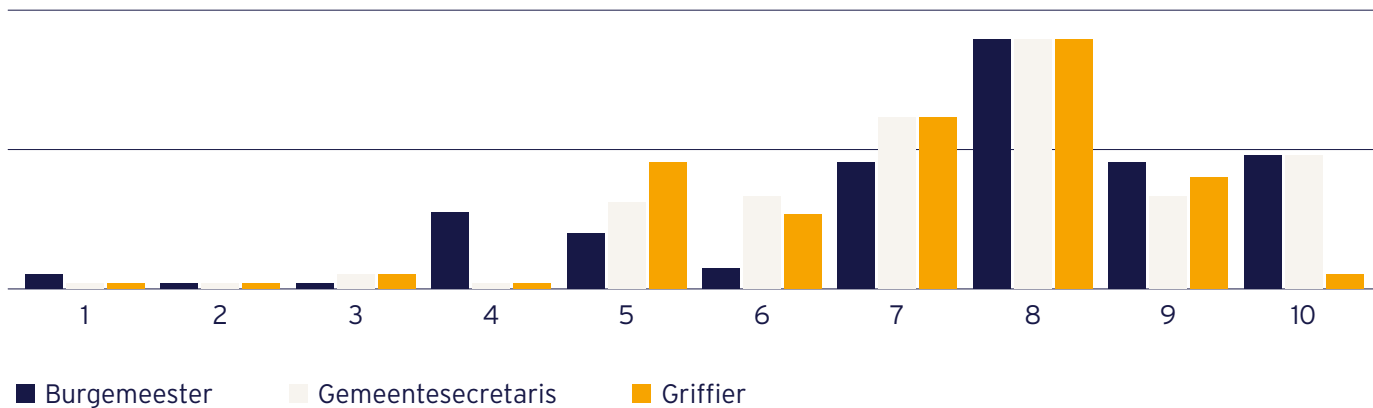
Er is in de driehoek openheid naar elkaar



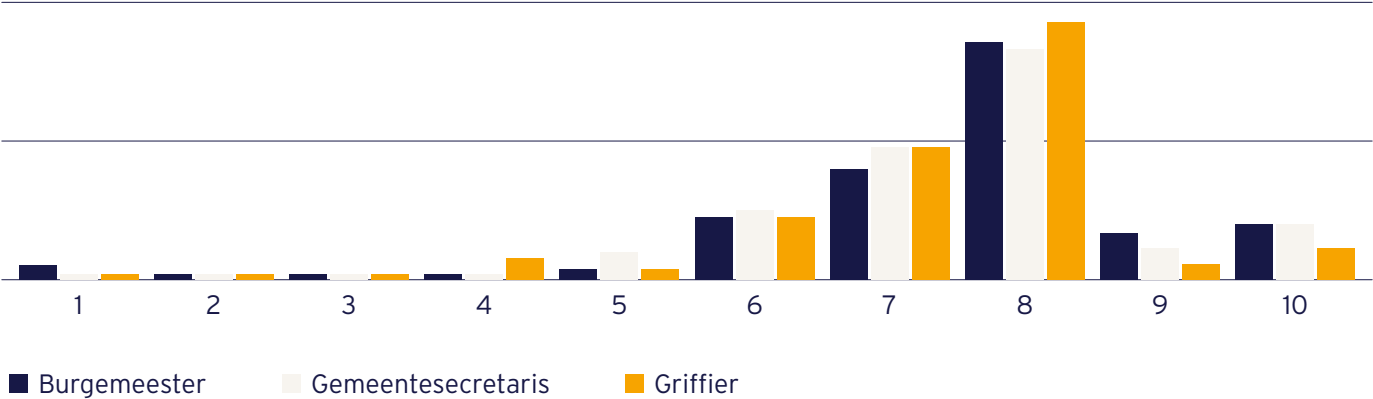
De driehoek gaat, wanneer nodig, constructief conflicten aan



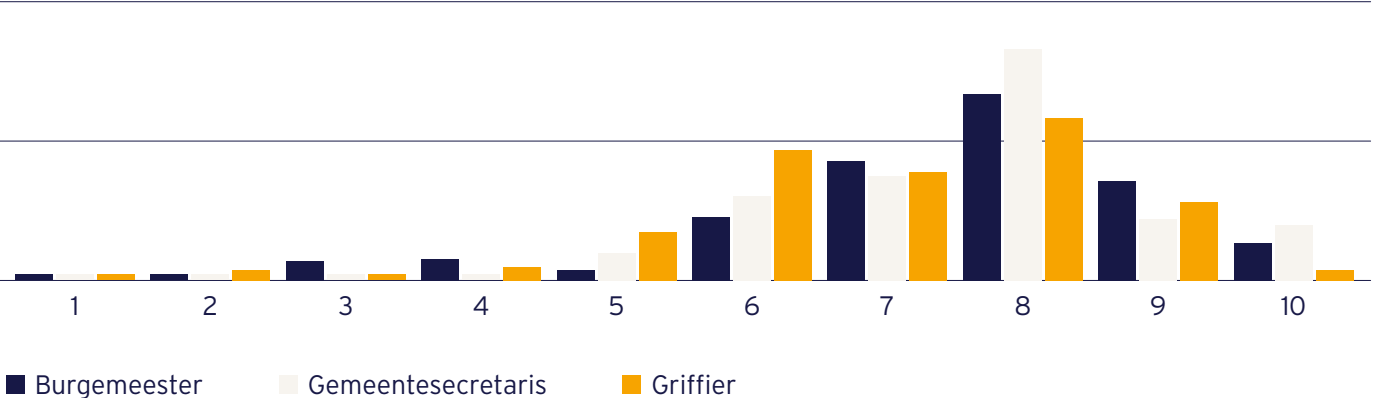
De driehoek kan effectief conflicten oplossen



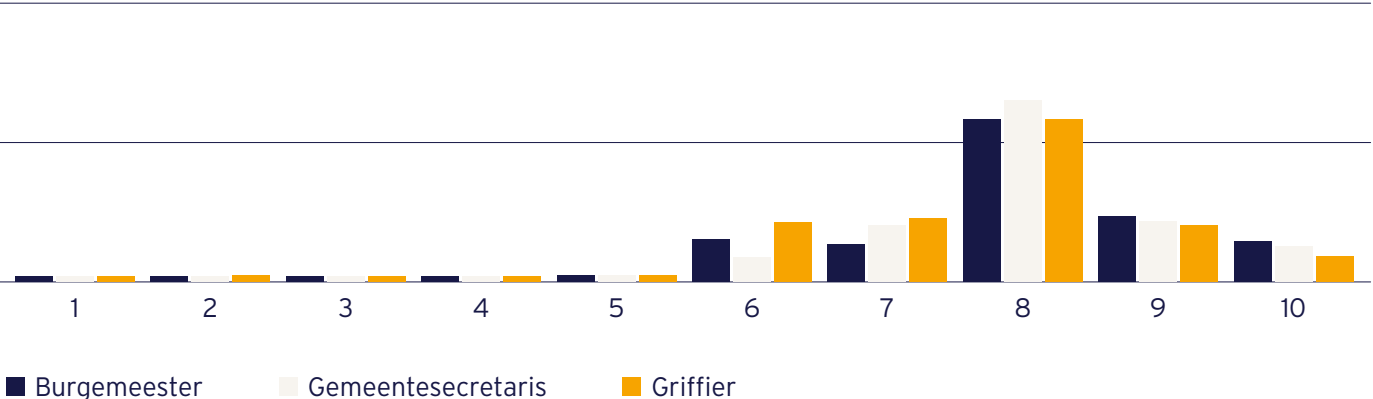
De driehoek heeft reflecterend vermogen



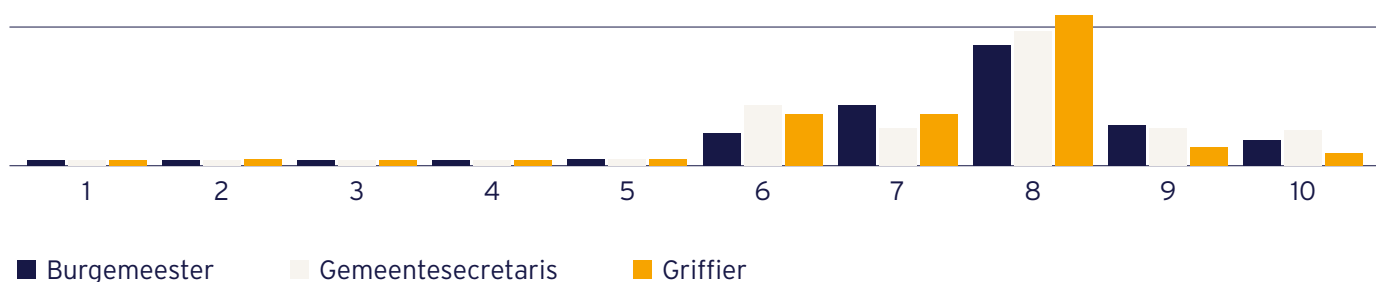
De driehoek bereikt samen resultaten/doelen



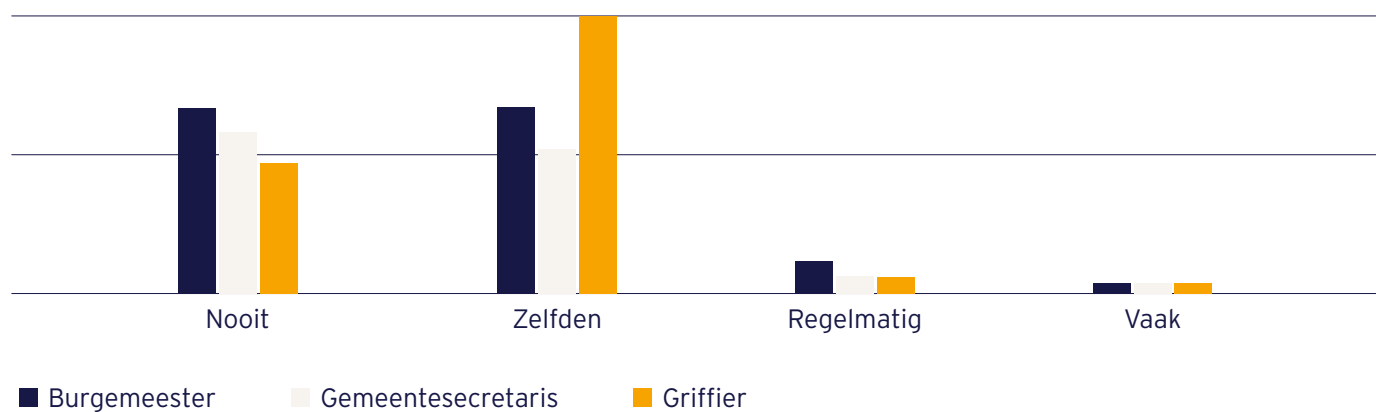
De driehoek is omgevingssensitief



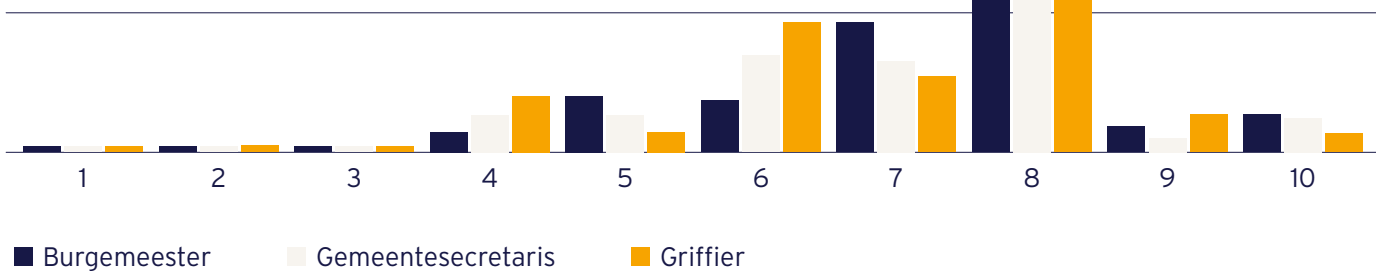
De driehoek heeft verbindend vermogen



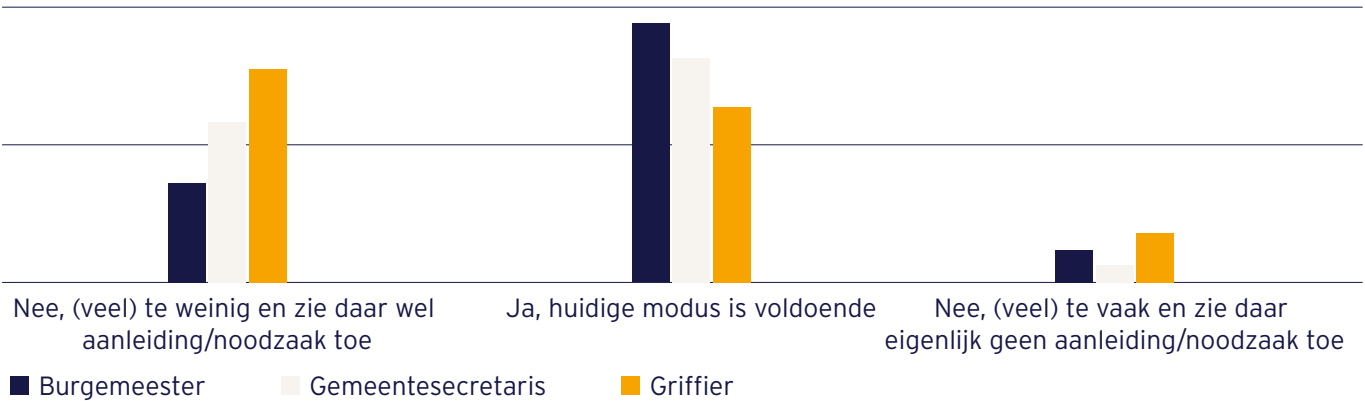
In welke mate treedt uw driehoek gezamenlijk naar buiten?



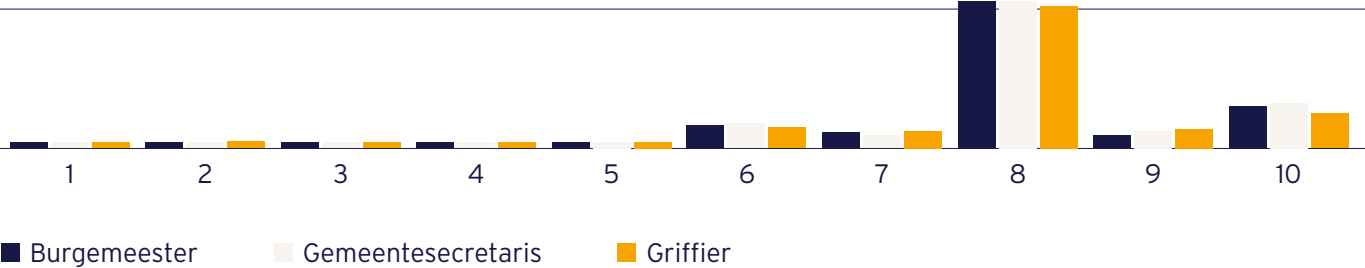
De driehoek heeft strategisch vermogen



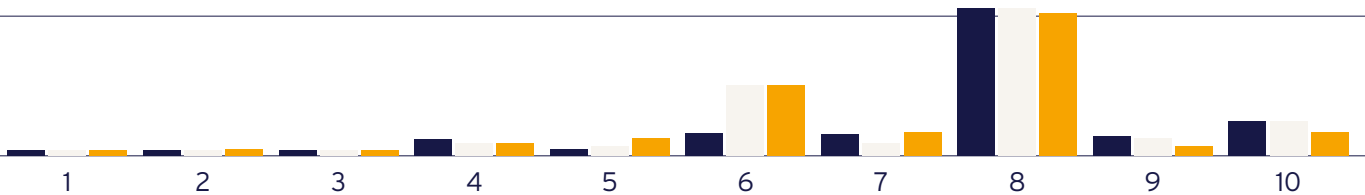
Bent u tevreden over de mate waarin u als driehoek gezamenlijk naar buiten treedt?



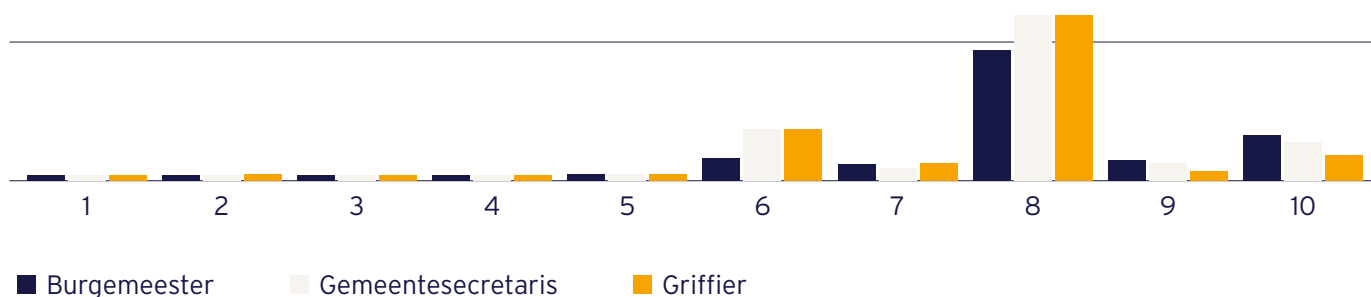
Binnen onze driehoek kennen we en begrijpen we elkaars rollen



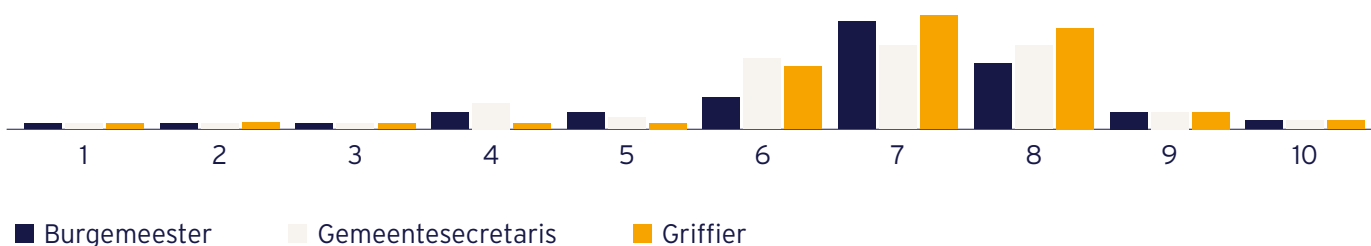
Er wordt binnen onze driehoek afgestemd wie op welk moment en op welke manier raadsleden, wethouders of ambtenaren benadert, om samenspel tussen raad, collega en ambtelijke organisatie te bevorderen



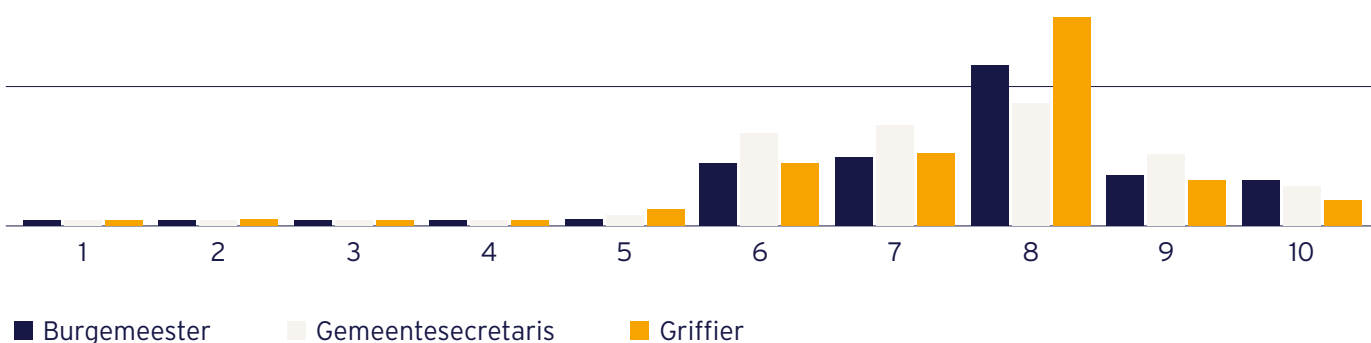
Binnen onze driehoek pakt iedereen de eigen rol sterk



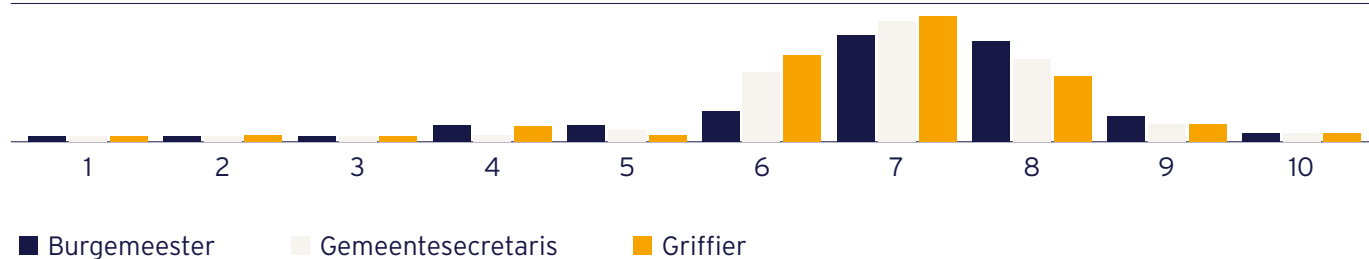
In welke mate houdt de gemeenteraad zich volgens u over het algemeen aan zijn formele rollen, taken en bevoegdheden?



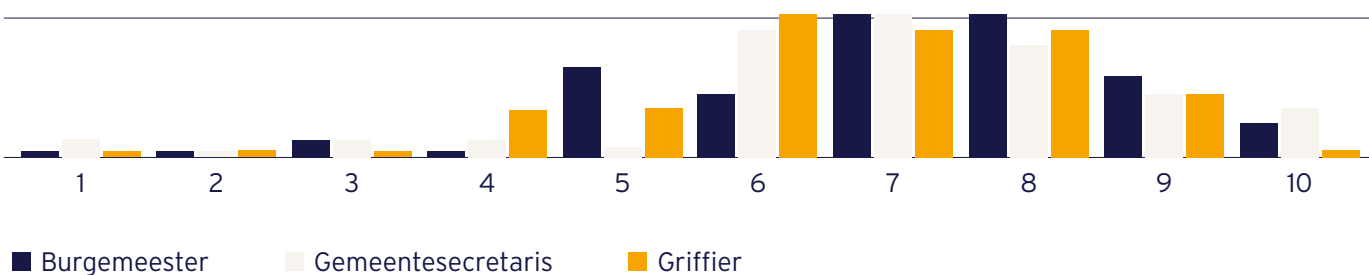
Binnen onze driehoek is er ruimte om elkaar aan te spreken op elkaar verantwoordelijkheden, rollen en rolinvulling



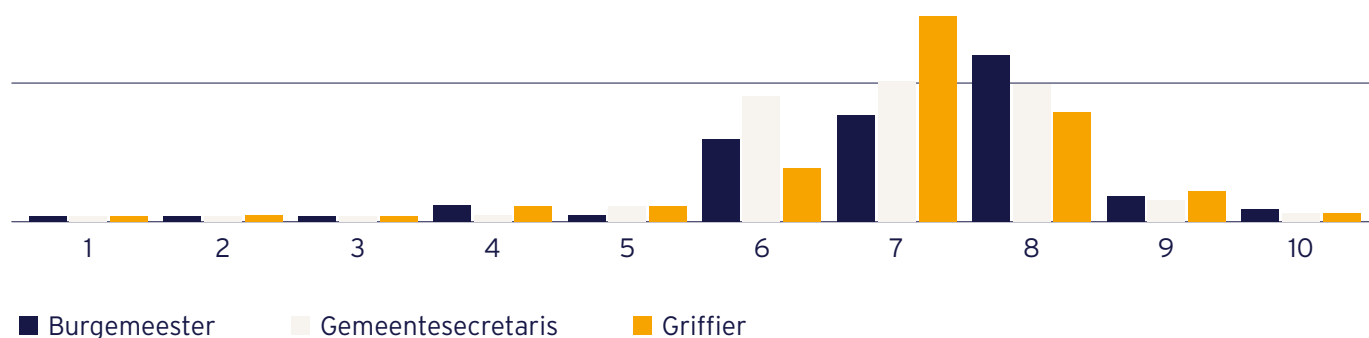
In welke mate houdt het college van B&W zich volgens u over het algemeen aan zijn formele rollen, taken en bevoegdheden?



Binnen onze driehoek spreken we elkaar actief aan op elkaars verantwoordelijkheden, rollen en rolinvulling



In welke mate houdt de ambachtelijke organisatie zich volgens u over het algemeen aan zijn formele rollen, taken en bevoegdheden?



We plegen de reflectie op ons eigen functioneren van de driehoek

