

360 graden feedback: tool voor bestuurssecretarissen

Deze tool is ontwikkeld door bestuurssecretaris Kirstin Siteur op basis van het boek 'De bestuurssecretaris – essentieel voor excellent bestuur' van Niek Kraan (2024).

Inleiding

Het vak van bestuurssecretaris is veelzijdig en veeleisend. Dé bestuurssecretaris bestaat niet. Omdat de functie tamelijk ongrijpbaar is, is het niet altijd eenvoudig om bruikbare feedback te ontvangen. Toch is die feedback onmisbaar om verder te groeien in dit bijzondere beroep.

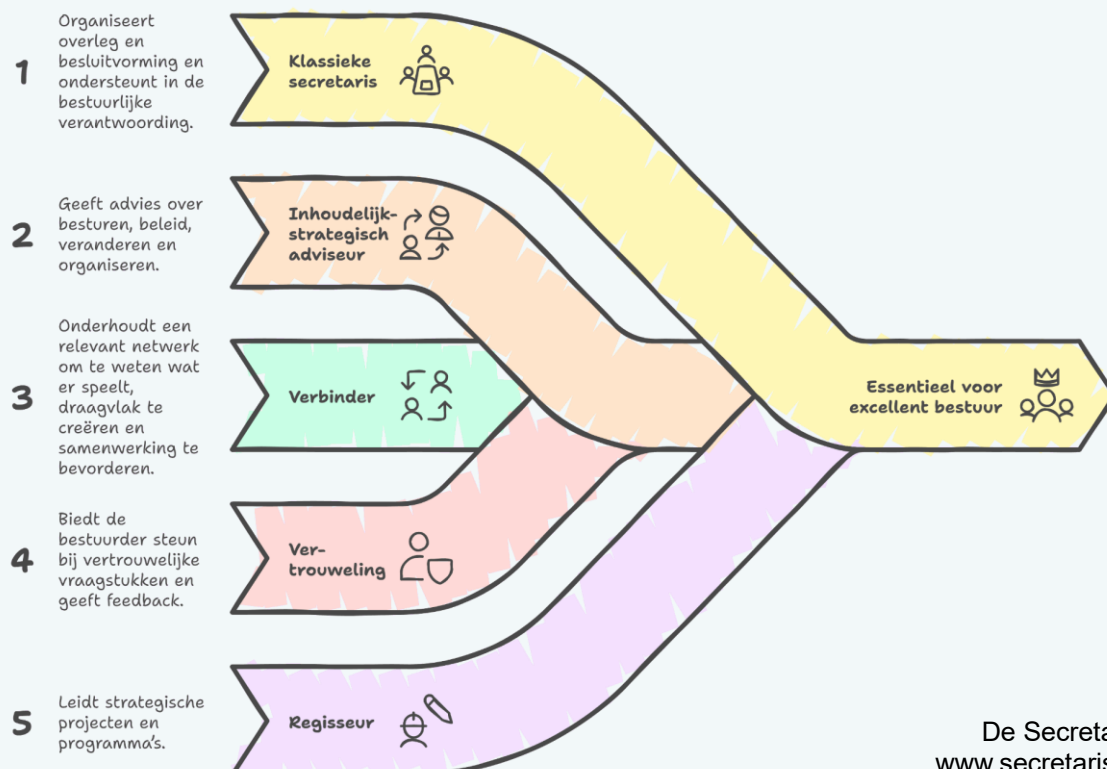
Deze 360 graden feedback tool voor bestuurssecretarissen biedt daarbij ondersteuning. De tool is feitelijk een formulier dat collega's kunnen invullen om op een gestructureerde manier concrete feedback op te halen, zonder te vervallen in algemeenheden of persoonlijke aannames. De tool is ontwikkeld door bestuurssecretaris Kirstin Siteur en gebaseerd op mijn boek 'De bestuurssecretaris – essentieel voor excellent bestuur' (2024). Onder andere de vijf rollen van de secretaris passeren de revue. Veel dank aan Kirstin dat zij haar tool beschikbaar stelt voor iedereen.

De tool is direct inzetbaar, maar kan natuurlijk ook als basis worden gebruikt om tot een eigen, specifiek passend formulier te komen. Met deze tool wordt feedback niet alleen waardevoller, maar ook constructiever: het biedt een basis voor prachtige gesprekken, professionele groei en een nog grotere bijdrage aan excellent bestuur.

Niek Kraan

directeur van De Secretarisschool

De vijf rollen van de bestuurssecretaris



360 GRADEN FEEDBACK FORMULIER VOOR DE BESTUURSSECRETARIS

Naam medewerker: [Naam]

Naam evaluator: [Naam]

Datum: [Datum]

Instructies

Dit formulier is bedoeld om de prestaties en competenties van mij als bestuurssecretaris te evalueren. Jouw eerlijke en constructieve feedback wordt gewaardeerd en draagt bij aan mijn professionele ontwikkeling van mijn rol als bestuurssecretaris.

Niek Kraan schrijft: "Omdat de functie wat ongrijpbaar is, wordt de bestuurssecretaris vaak gelinkt aan dat ene waar men de secretaris van kent." Bij het invullen van het formulier kan het dus zijn dat je over het ene deelgebied wel iets kan zeggen, maar over het andere niet. Vul dan 0 in (geen zicht op, kan ik niet beoordelen). Beoordeel elk van de onderstaande stellingen aan de hand van de volgende schaal:

1	2	3	4	5	0
Verbetering nodig	Enige verbetering nodig	Ruimte voor verbetering, maar niet noodzakelijk	Goed, geen verbetering nodig	Blinkt uit	Geen zicht op, kan ik niet beoordelen

Geef waar mogelijk concrete voorbeelden ter ondersteuning van je beoordeling.

Klassieke secretaris

1. De bestuurssecretaris is een uitstekende organisator en houdt gestructureerd en planmatig overzicht op het complexe spel van besturen en besluiten.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

2. De bestuurssecretaris beheert en coördineert effectief de agenda en planning van bestuurs-, medezeggenschaps- en managementvergaderingen.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

3. De bestuurssecretaris zorgt voor tijdige en zorgvuldige distributie van vergaderstukken en notulen.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

4. De bestuurssecretaris is op de hoogte van relevante wet- en regelgeving, past deze correct toe en informeert het bestuur, medezeggenschap en management proactief hierover.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

5. De bestuurssecretaris levert een actieve bijdrage in het schrijven, samenstellen en/of coördineren van verantwoordingsdocumenten.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Toelichting en voorbeelden

--

Inhoudelijk-strategisch adviseur

6. De bestuurssecretaris levert adequate en multidisciplinaire adviezen op gebied van (complexe) bestuurlijke, organisatorische en beleidsmatige vraagstukken.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

7. De bestuurssecretaris kijkt met een helicopterview naar de organisatie, signaleert ontwikkelingen en adviseert over besturen, beleid, veranderen en organiseren.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

8. De bestuurssecretaris identificeert complexe problemen en verbindt verschillende inhoudelijke disciplines en niveaus van operatie (strategisch-tactisch-operationeel).

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

9. De bestuurssecretaris beschikt over conceptueel, strategisch en politiek-sensitief denkvermogen en toont creativiteit en flexibiliteit bij het aanpakken van uitdagingen.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

10. De bestuurssecretaris is een uitmuntend schrijver.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Toelichting en voorbeelden

--

Verbinder

11. De bestuurssecretaris fungeert als linking pin cq. informatieknooppunt tussen de diverse gremia en creëert zoveel mogelijk draagvlak, eenheid en afstemming op verschillende niveaus in de organisatie.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

12. De bestuurssecretaris is organisatie- en omgevingssensitief en communiceert proactief, duidelijk en effectief met interne en externe stakeholders.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

13. De bestuurssecretaris luistert actief, zorgt dat verschillende perspectieven ingebracht worden en brengt mensen en inhoud bij elkaar.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

14. De bestuurssecretaris werkt effectief samen met collega's, biedt steun en een luisterend oor, geeft (als 'bestuurlijk verlengstuk') raad en advies en geeft eerlijke en opbouwende feedback.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

15. De bestuurssecretaris vervult een externe rol, bijv. door als contactpersoon binnen samenwerkingsverbanden de organisatie vertegenwoordigen, informatie uit te wisselen en relaties te versterken.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Toelichting en voorbeelden

--

Vertrouweling

16. De bestuurssecretaris biedt de bestuurder steun bij en een luisterend oor voor persoonlijke, morele, integriteits- en andere vertrouwelijke vraagstukken en geeft eerlijke en opbouwende feedback.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

17. De bestuurssecretaris handelt met integriteit, houdt zich aan ethische normen en waarborgt de vertrouwelijkheid van gevoelige informatie.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Toelichting en voorbeelden

--

Regisseur

18. De bestuurssecretaris geeft op adequate wijze leiding aan of is verantwoordelijk voor (overkoepelende) strategische projecten en programma's (o.a. op het gebied van strategie, intensieve samenwerking met andere partijen, cultuur- en organisatieverandering en innovatie).

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Toelichting en voorbeelden

--

Algemeen

19. De bestuurssecretaris reflecteert op eigen handelen, staat open voor feedback en werkt actief aan persoonlijke ontwikkeling.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

20. De bestuurssecretaris neemt initiatief en toont leiderschap binnen zijn/haar verantwoordelijkheidsgebied.

1	2	3	4	5	0
---	---	---	---	---	---

Toelichting en voorbeelden

--

Algemene opmerkingen (aanvullende feedback, opmerkingen of suggesties)

--

Positionering van de bestuurssecretaris¹

21. Naar welke van de vijf rollen gaat in de praktijk het meeste aandacht?

22. Zijn er rollen die in het belang van onze organisatie meer aandacht verdienen? Zo ja, welke en waarom?

Niek Kraan onderscheidt de volgende ideaaltypische positioneringen van de bestuurssecretaris:

Positionering	Essentie
Secretaris van het besturen versus secretaris van het bestuur	
Secretaris van het besturen	- Hoeder van de governance - Neutrale positie
Secretaris van het bestuur	- Ondersteunt in alle bestuurlijke rollen - Loyaal aan de bestuurder
Processecretaris versus strategisch secretaris	
Processecretaris	- Richt zich op processen en regie in brede zin (ver voorbij enkel governance)
Strategisch secretaris	- Richt zich op strategie en inhoud
Ondernemende secretaris versus defensieve secretaris	
Ondernemende secretaris	- Richt zich op kansen en mogelijkheden
Defensieve secretaris	- Richt zich op risico's

¹ Dit onderdeel is niet voor alle respondenten bedoeld, maar voor een aanzet tot een gesprek met een select aantal collega's dat zicht heeft op de huidige en gewenste positionering van de bestuurssecretaris.

