

## 360 graden feedback: tool voor bestuurssecretarissen

Versie 2.0, maart 2026

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

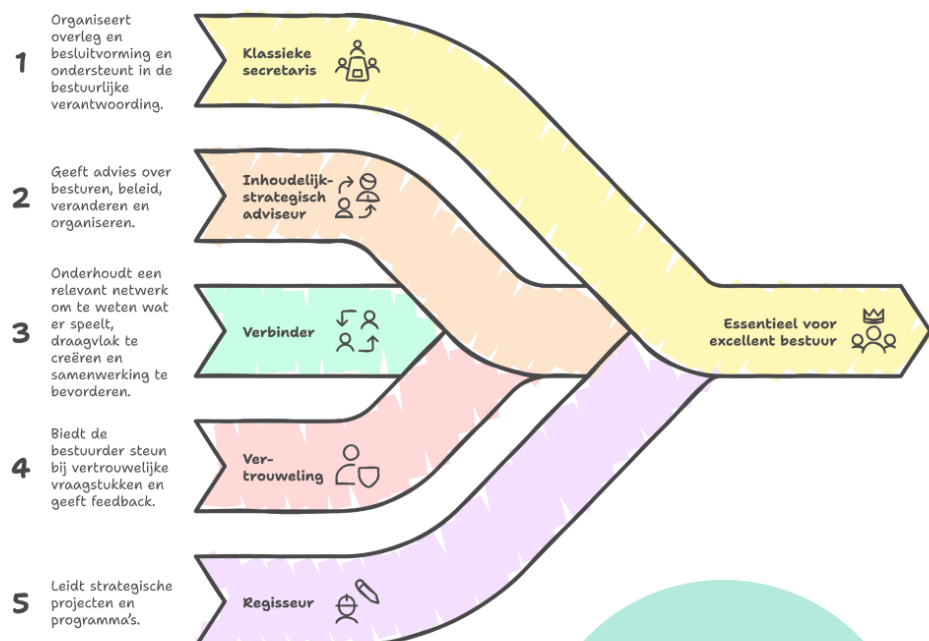
Deze 360 graden feedbacktool voor bestuurssecretarissen biedt daarbij ondersteuning. De tool is een formulier dat collega's kunnen invullen om op een gestructureerde manier concrete feedback op te halen, zonder te vervallen in algemeenheden of persoonlijke aannames. De tool is ontwikkeld door bestuurssecretaris 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 feedbackformulier 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 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
Onvoldoende / schiet tekort	Verbetering nodig	Voldoet overwegend	Goed	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 én regie op het complexe spel van besturen, besluiten en toezichthouden.

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 coördineren van verantwoordingsdocumenten.

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

6. De bestuurssecretaris signaleert het als besluitvorming of overleg niet goed of zuiver verloopt en doet (voorstellen voor) interventies.

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



7. De bestuurssecretaris adviseert over een optimale inrichting van de governance.

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

*Toelichting en voorbeelden*

--

### **Inhoudelijk-strategisch adviseur**

8. De bestuurssecretaris geeft strategisch advies op het gebied van (complexe) bestuurlijke, organisatorische en beleidsmatige vraagstukken.

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

9. De bestuurssecretaris kijkt met een helikopterview naar de organisatie en signaleert kansen en risico's.

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

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

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

11. De bestuurssecretaris toont creativiteit en flexibiliteit bij het aanpakken van uitdagingen.

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



12. De bestuurssecretaris kan complexe bestuurlijke vraagstukken helder, kernachtig en overtuigend verwoorden, zowel schriftelijk als mondeling.

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

13. De bestuurssecretaris adviseert over de inrichting van de organisatie.

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

*Toelichting en voorbeelden*

--

### **Verbinder**

14. De bestuurssecretaris fungeert als schakel / informatieknooppunt tussen de diverse gremia en creëert draagvlak, eenheid en afstemming op verschillende niveaus in de organisatie.

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

15. De bestuurssecretaris is organisatie- en omgevings sensitief en communiceert proactief, duidelijk en effectief.

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

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

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



17. De bestuurssecretaris vervult extern een verbindende rol, bijvoorbeeld door als contactpersoon binnen samenwerkingen de organisatie te vertegenwoordigen, informatie uit te wisselen en relaties te versterken.

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

18. De bestuurssecretaris overbrugt spanningen en tegenstrijdige belangen.

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

*Toelichting en voorbeelden*

--

### **Vertrouwing**

19. 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
---	---	---	---	---	---



20. 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**

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

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

22. De bestuurssecretaris heeft zicht op voortgang van belangrijke projecten en programma's en intervenueert wanneer nodig.

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

*Toelichting en voorbeelden*



## Algemeen

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

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

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

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

25. Wat kan de bestuurssecretaris doen om effectiever te worden in de rol?

*Toelichting en voorbeelden*

*Algemene opmerkingen (aanvullende feedback, opmerkingen of suggesties)*



## Positionering van de bestuurssecretaris<sup>1</sup>

26. Naar welke van de vijf rollen gaat het meeste aandacht?

27. 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
<b>Secretaris van het besturen versus secretaris van het bestuur</b>	
Secretaris van het besturen	- Hoeder van de governance - Neutrale positie
Secretaris van het bestuur	- Ondersteunt in alle bestuurlijke rollen - Loyaal aan de bestuurder
<b>Processecretaris versus strategisch secretaris</b>	
Processecretaris	- Richt zich op processen en regie in brede zin (ver voorbij enkel governance)
Strategisch secretaris	- Richt zich op strategie en inhoud
<b>Ondernemende secretaris versus defensieve secretaris</b>	
Ondernemende secretaris	- Richt zich op kansen en mogelijkheden
Defensieve secretaris	- Richt zich op risico's

<sup>1</sup> 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.





## De Secretarisspiegel – dé reflectietoolbox voor de secretaris

Bedankt voor het gebruiken van deze feedbacktool. Als je graag wilt reflecteren op je functie, kun je daar *De Secretarisspiegel* voor gebruiken.

### *Wat is De Secretarisspiegel?*

De Secretarisspiegel is een praktische reflectietool voor secretarissen. Secretaris zijn is geen functie die je uitvoert, maar het is een vak dat je bewust beoefent. De secretaris beweegt zich in een complex speelveld vol belangen, verwachtingen, dilemma's en persoonlijke zoektochten. Er is zelden één juist antwoord; het gaat om het vinden van balans.

Dit vak vraagt niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om zelfkennis en de moed om stil te staan bij je handelen. Telkens opnieuw stel je jezelf vragen: wat is zuiver, wat is helpend, waar sta ik zelf, wat voeg ik toe – en wat niet? Reflectie is niet wat je naast het werk doet; reflectie is het werk.

De Secretarisspiegel nodigt je uit te reflecteren op je rolname, je overtuigingen en je handelen. Deze doelen bereik je ermee:

- zelfonderzoek en zelfbewustwording,
- inzicht in voorkeuren, spanningsvelden en eigen positionering,
- vergroten van je handelingsrepertoire,
- morele reflectie
- en het vinden van richting voor verdere ontwikkeling.

[Hier vind je meer informatie.](#)



## Over De Secretarisschool

De Secretarisschool is dé plek voor secretarissen die hun vak willen verdiepen. Wij organiseren ééndaagse verdiepingsdagen, elk gericht op een specifiek aspect van het vak. Jij kiest je dag en zo ga je precies aan de slag met datgene waar jij op dit moment het meest aan hebt. In één dag valt zoveel te leren – daar staan wij voor!

[www.secretarisschool.nl](http://www.secretarisschool.nl)

info@secretarisschool.nl

