



Arno Korsten

‘Tien geboden’
voor
burgemeesters

BOOM | LEMMA

‘Tien geboden’ voor burgemeesters

‘TIEN GEBODEN’ VOOR BURGEMEESTERS

OVER ONGESCHREVEN REGELS VAN HET BURGEMEESTERSCHAP

ARNO KORSTEN

Essay in het kader van het project ‘Onder burgemeesters’

Boom Lemma uitgevers
Den Haag
2012

Omslagontwerp: Primo!Studio, Delft
Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag

© 2012 Arno Korsten | Boom Lemma uitgevers

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprerecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

www.boomlemma.nl

VOORWOORD

Dit essay is een begeleidende beschouwing bij het boek *Onder burgemeesters*, dat onlangs is verschenen bij Boom Lemma uitgevers. Het essay is niet eerder ergens gepubliceerd en ook niet in *Onder burgemeesters* opgenomen. De tekst ‘*Tien geboden*’ voor *burgemeesters* is bedoeld als opmaat en smaakmaker voor het boek, maar is ook zelfstandig te lezen.

Onder burgemeesters handelt over de fitnesses van het burgemeesterschap. Daartoe behoren zowel geschreven als ongeschreven regels. ‘*Geschreven regels*’ verwijzen naar officiële regels, zoals wetten en regelingen, over onder meer de taken van burgemeesters, hun bevoegdheden en middelen, en hun informatie- en rechtspositie. Daarnaast zijn er, zoals dat ook bij andere professies het geval is, de ‘*ongeschreven regels*’ van het vak van burgemeester. Over die ongeschreven regels gaat het boek vooral. Het doel is om veel ongeschreven regels boven water te halen.

Die ‘ongeschreven regels’ betreffen impliciete kennis en gedrag, dat sterk op ervaring gebaseerd is en dat je als burgemeester in de aanloop naar het burgemeesterschap verwerft en je je al doende als burgemeester eigen maakt. Een boek over ervaringskennis en vaardigheid dus, over de menselijke kant van het burgemeesterschap. De ongeschreven ervaringsregels behoren tot de geheimen van het vak, want ze staan niet in een catalogus of handboek; ze zijn (nog) geen publiek bezit. Ze zijn nog niet eerder bij elkaar gezet. Je kunt ze niet opzoeken en er een selectie uit maken alsof het om de keuze van behang gaat. Burgemeesters kennen ze ook niet allemaal van elkaar.

Waarom valt bij ongeschreven regels te denken? Dat je als burgemeester bijvoorbeeld veel *situationeel gevoel* moet hebben. Dat je dus als burgemeester moet kunnen omgaan met voortdurend wisselende omstandigheden: van feest en conflict, van zakelijkheid en tragedie, van individueel handelen en samenwerken, van commentaar geven of juist overeenstemming zoeken, van ernst en humor. En hoe je dat dan doet of probeert te doen. Je moet situaties van je af kunnen zetten, afstand kunnen nemen om weer ontvankelijk te zijn voor het nieuwe. Wie dat niet kan, ‘*wie niet kan switchen van emotie*’, zal een zware dobber hebben aan het burgemeesterschap. Daarop sluit een andere regel aan: ‘*Wie zelf niet in balans is, zal moeite hebben met de ambtsvervulling.*’ Het is dan ook niet verrassend dat iemand die als burgemeester een keer in heftige privéomstandigheden belandde, zijn baan als burgemeester opgaf.

Moet iedereen deze inzichten dan overnemen? Het bijzondere aan ongeschreven regels is dat iedere burgemeester of aanstaande burgemeester zelf bepaalt welke regels hij voor zichzelf formuleert.

De belangrijkste basisregel die in *Onder burgemeesters* en dit essay naar voren komt, is volgens mij *reflectievermogen*. Veel is niet in regels te vangen en is uniek. Daarom moet een burgemeester bovenal beschikken over de kwaliteit om na te denken over een specifieke kwestie als deze zich aandient, om vanuit verschillende perspectieven ernaar te kijken en af te wegen hoe de kwestie te interpreteren en te handelen. Daarbij zullen vaak hoofd en hart aan de orde zijn. Waarom moet een burgemeester over dit vermogen beschikken? Voor veel gevallen (kwesties, problemen, uitdagingen) uit het dagelijks leven is nog geen ongeschreven regel voor handen. Maar net als voor timmerlieden, voetbalcoaches of psychiaters geldt ook voor burgemeesters: als je ineens voor een kwestie wordt gesteld die je nog niet eerder in precies deze vorm voor ogen kreeg, kom je met alle ervaringskennis in je rugzak toch een heel eind.

Deze beschouwing heeft betrekking op *een deel* van de ervaringskennis: de *'tien geboden'* die burgemeesters voor zichzelf formuleren. 'Tien geboden', dat is iets uit de Bijbel, zult u denken. Inderdaad, denk maar aan de regel *'Eer uw vader en uw moeder'* of *'Gij zult niet stelen'*.

Ik gebruik dat beeld van 'tien geboden' hier om te markeren wat burgemeesters zelf belangrijk vinden als persoonlijke deugd, te vermijden ondeugd en hoe ze omgaan met dilemma's. In dit essay komen de geboden van een aantal burgemeesters aan bod, die gevraagd zijn om deze te formuleren. Nog een voorbeeld? *'Gedraag je!'* is een regel die sommige burgemeesters wel formuleren. Een burgemeester is het 24 uur per dag en kan dus niet uit de band springen of zich op een andere manier zo gedragen dat dit vraagtekens oproept. Kenmerkend voor de geboden van burgemeesters is dat ze ontstaan omdat een burgemeester aan een eigen beroepsopvatting invulling geeft, die opvatting verder vormt door contacten (en intervisie of coaching) en door ergens tegenaan te lopen wat hem positief stemt of waarvan hij denkt 'dit nooit meer' (het schade-en-schande-effect).

Dat van 'tien geboden' gesproken wordt, impliceert dat het gaat om de voor burgemeesters belangrijkste geboden. Ik vroeg niet om twintig of dertig geboden.

Ten slotte: zijn dit juist bijzondere geboden in het Nederlands bestel? Inderdaad, het zijn geboden die passen bij de positie van een burgemeester die geen lokaal gekozen president is. Zou Nederland een andere vorm kennen om burgemeesters aan te stellen en zou de burgemeester een veel sterkere positie hebben, dan komen andere ongeschreven regels van het burgemeesterschap naar voren. De regels die we in dit essay tegenkomen, zijn blijkbaar regels om te functioneren en te overleven in een bestel waarbij de burgemeester kwetsbaar is,

‘TIEN GEBODEN’ VOOR BURGEMEESTERS

omdat hij erg afhankelijk is (geworden) van het vertrouwen dat de gemeenteraad in hem (of haar) stelt.

Arno Korsten

Schimmert, 14 juli 2012

INHOUD

1	INLEIDING	11
2	VRAAGSTELLING EN DOEL	17
3	PROFESSIES: GESCHREVEN EN ONGESCHREVEN REGELS	21
4	BURGEMEESTERS ALS PROFESSIONALS: OOK HIER ONGESCHREVEN REGELS	27
5	TIEN GEBODEN: HOE ZO GEBODEN?	29
6	KENMERKEN VAN GEBODEN	33
7	HERKOMST VAN GEBODEN EN WERKING	39
8	DE INHOUD VAN DE 'TIEN GEBODEN' VAN BURGEMEESTERS	41
9	TIEN KEER TIEN: WELK BEELD VAN HET BURGEMEESTERSCHAP RIJST OP?	49
10	DISCUSSIE	63
11	GEBODEN VOOR WETHOUDERS WIJKEN AF VAN DIE VOOR BURGEMEESTERS?	65
12	ALGEMEEN BEELD VAN HET BURGEMEESTERSCHAP	71

'TIEN GEBODEN' VOOR BURGEMEESTERS

13	ANDERE ONGESCHREVEN REGELS VOOR BURGEMEESTERS	73
14	KANTTEKENING: GEBODEN BESTAAN BINNEN HET BESTAANDE BESTEL	77
	LITERATUUR	81
	OVER DE AUTEUR	85
	DANKWOORD	87
	BIJLAGE	89

1

INLEIDING

Is het de moeite waard dat de lezer zich druk maakt over burgemeesters en hun ‘geboden’ als onderdeel van een geheel aan ongeschreven regels van de professie?

Ik meen van wel, omdat burgemeesters prominente en onnipresente bestuurders zijn. Je kunt in een gemeente niet om ze heen, want ze representeren het gemeentebestuur, zijn voorzitter van het college van B&W en van de gemeenteraad, gaan over openbare orde en veiligheid, en staan vaak de pers te woord. Veelal zitten ze ook bijeenkomsten voor van het raadspresidium en ze voeren overleg met de politie en brandweer. En ze zijn aanspreekpunt voor burgers die een speciaal verzoek hebben of in de rats zitten. Ze moeten dan eens bemoedigen of hoop bieden, en dan troosten of een probleem oplossen. Elke dag weer hebben ze te maken met tal van situaties die een wisseling in sfeer en toon met zich brengen. Tal van taken en bijeenkomsten kunnen op de agenda staan, en er zijn ook de niet uit te vlakken onverwachte gebeurtenissen, die lang niet altijd feestelijk zijn. Er hoeft maar een ramp, rel of gijzeling plaats te vinden, of een ernstige schending van dierenwelzijn, een voedselcrisis, een overstroming, een affaire van huiselijk geweld, een daad van zinloos geweld, een rel rond een ambulance, de locatie van een tbs'er, het pesten van een homostel in een wijk, steeds wordt richting de burgemeester gekeken: wat is er precies aan de hand, hoe urgent is dit, wie gaat wat doen, wie in te schakelen, wordt het probleem opgelost?

De burgemeester staat in feite aan het begin- en eindpunt van veel processen. Ook al kan een burgemeester over tal van ambtelijke en andere adviseurs beschikken en hoeft hij niet alles zelf te weten of te doen, hij zal toch op de hoogte moeten zijn met een aantal formele regels om het vak uit te oefenen. Hij moet vertrouwd zijn met zijn taken, bevoegdheden en middelen waarover hij kan beschikken. Maar burgemeesters kennen naast geschreven regels ook ongeschreven regels, zoals dat ook geldt voor andere professionals. Denk aan huisartsen, therapeuten of voetbaltrainers. Waar de wet zwijgt, als het eenvoudige houvast er niet is en een bestuurlijk kompas of bestuurlijke tomtom niet voor het grijpen liggen, als ervaring ook niet vanzelfsprekend de weg wijst, zijn er de ongeschreven regels die houvast bieden.

Evenals in andere professies beschikken burgemeesters over oriëntatiekaders, over piketpalen, om het vak uit te oefenen. Ze staan niet in een handboek, en het Nederlands Genootschap van Burgemeesters heeft er geen checklist of code voor. De ongeschreven regels vormen een geheel van deugden, te vermijden ondeugden en adviezen over hoe om te gaan met dilemma's. Zo is er het waardigheidsdilemma. Laat je je als burgemeester voortdurend aanspreken als 'Karel' of 'Wim'? Ga je mee 'hossen en bieren' als een club kampioen wordt? Een burgemeester heeft voor zichzelf de regel geformuleerd: *'De ambtsketen en alcohol verdragen elkaar niet.'* Dat is een ongeschreven regel. Een regel die niet vanzelfsprekend door alle burgemeesters wordt gehanteerd, maar die het functioneren en overleven als burgemeester wel makkelijker maakt. Wat gewone burgers mogen, mag een burgemeester niet altijd. Wie met te veel drank op drie keer, ondersteund door anderen, in een auto geholpen moet worden, wordt object van geruchtvorming en ziet waarschijnlijk de kans op herbenoeming snel dalen. Een burgemeester leert dus omgaan met 'matigheid'. Voor een burgemeester heeft privétijd iets aparts. Burgemeester ben je 24 uur per dag.

Verbindende kwaliteit

Burgemeesters moeten dienen en deugen, maar dat niet alleen. Wie alle profielschetsen voor een nieuwe burgemeesterspost van na 2000 napluist, zal ontdekken dat gemeenteraden vrijwel altijd een burgemeester wensen die op zijn minst over verbindende kwaliteiten moet beschikken (Korsten en Aardema, 2006). Verbinden, daar gaat het steeds om. Een boek van Job Cohen uit zijn tijd als burgemeester van Amsterdam draagt dan ook de titel *Binden*. Maar wat is verbinden?

Verbinden kan op grofweg twee manieren. Je kunt maatschappelijk verbinden, zoals Cohen als burgemeester nastreefde, door de integratie van allochtonen en in het algemeen de sociale cohesie in de gemeente te bevorderen. Een tweede manier houdt in dat een burgemeester in het gemeentehuis probeert te (ver)binden door het college van B&W tot een daadkrachtig, productief en evenwichtig team te smeden. En door de raad aan te zetten tot zakelijke discussie en zo nodig conflicten te voorkomen of te beperken – ook een kwestie van verbinden – en door meer te doen in de betrekkingen- en verhoudingsfeer, ook richting gemeentesecretaris en griffier en relevante anderen.

In de profielschetsen ligt het accent veelal op deze tweede manier: de burgemeester als bruggenbouwer, schakelaar, aanjager, bemiddelaar, verzoener. Van een burgemeester wordt zelden verwacht dat hij de samenleving ‘even’ bij elkaar houdt. Dat zou ook wel heel veel gevraagd zijn.

De noodzaak tot verbinden is nog anders te verwoorden, namelijk in meer bestuurlijk jargon. Naar aanleiding van het rapport van de commissie-Van Thijn uit 1993, *De burgemeester ontketend*, dat vernieuwingsvoorstellen bevat, was de reactie van het Nederlandse Genootschap van Burgemeesters als volgt: ‘*De coördinerende en integrerende taak is de kerntaak van de burgemeester.*’ Dan zitten we bij (ver)binden.

Verbindend vermogen als minimumkwaliteit

Het is dus nodig om als burgemeester ‘verbindende kwaliteiten’ te tonen. Dat is een soort minimumpositie (zie ook Kaats en Opheij, 2011). In tal van gemeenten blijft het niet hierbij. Er wordt méér gevraagd en verwacht van een burgemeester, bijvoorbeeld dat hij netwerkt of lobbyt om zo het belang van de gemeente te dienen. Profielschetsen laten dat zien. Burgemeesters van kleinere gemeenten tekenen graag aan dat er ook sprake is van allerlei – door de wetgever geëiste – gemeentelijke doetaken.

Zien we die verbindende positie ook terug in de ‘*tien geboden*’ van burgemeesters, de ongeschreven regels die burgemeesters voor zichzelf van groot belang vinden en die hun gedrag mee richting geven? Zal een burgemeester geneigd zijn, als je het hem vraagt, te schrijven: *‘gij zult verbinden door te schakelen tussen college en raad, door in het college te verzoenen, door conflicten uit de wereld te helpen of te temperen, door bruggen te slaan in de samenleving, door wat groot lijkt klein te maken, door te relativëren, door humor te tonen’?*

We zullen zien of dit vertrekpunt krachtig terugkeert in de ‘tien geboden’ die tien burgemeesters zelf noemen. Ik vroeg daarnaar. Blijken zal dat dit punt wel genoemd wordt, maar niet door iedere burgemeester. In zekere zin is dit dus een verrassende bevinding. Echter, ook weer niet zo verrassend omdat dat verbinden verinnerlijkt is, zo vanzelfsprekend is.

Verwachting

Dit essay is gebaseerd op het boek *Onder burgemeesters*, maar daarnaast op een inventarisatie van ‘tien geboden’ onder tien burgemeesters.

Wat mogen we verwachten van de uitkomst van een inventarisatie van ‘tien geboden’: een uniform beeld? De werkelijkheid van het

burgemeesterschap is niet eenvormig, omdat wie verbindt dat op verschillende manieren kan doen.

Een tweede argument dat eerder wijst op een pluriform antwoord op de vraag, is dat burgemeesters wettelijk gezien weliswaar een gelijk takenpakket hebben, maar dat de praktijk in de gemeenten uiteenloopt. De ene gemeente staat voor andere mogelijkheden en heeft met andere uitdagingen, knelpunten of spanningen te maken dan de andere. Er bestaan grote verschillen tussen de ruim vierhonderd gemeenten qua budgettaire, demografische, politieke, economische, fysiek-geografische en sociaal-culturele kenmerken. En dat werkt in op de vervulling van het burgemeesterschap. Ook daarom zullen de oriëntaties van burgemeesters in de vorm van geboden vermoedelijk uiteenlopen.

De burgemeestersfunctie is, en dat is een derde argument, bovendien zo veelomvattend en afwisselend, ook door het optreden van onverwachte omstandigheden zoals ‘rampen, rellen en gijzelingen’, dat wat een burgemeester is en hoe je die functie ziet, deels afhangt van de manier waarop het licht erop valt. Zo zegt Bas Eenhoorn het tenminste (Eenhoorn, 2010: 50). Afhankelijk van de vraag of de zon schijnt of sprake is van lichte of zware bewolking, zal wit licht scherp wit zijn, of lichtgrijs of donkergrijs. Met deze kleurmetafoor wordt bedoeld dat hetzelfde gedrag van burgemeesters – naar tijd en ruimte gezien – niet in alle lokale politieke democratieën gelijk beoordeeld wordt.

Bovendien kan een kleur van bijvoorbeeld het behang in de tijd verschieten. Een aanvankelijk fris ogende, vitale en veerkrachtige burgemeester kan na zekere tijd, wellicht in een tweede of derde baan, politiek in zwaar weer belanden.

Als ik ook nog veronderstel dat bij burgemeesters sprake is van verschillen in taakopvattingen, handelingsrepertoires, stijlen en

opgedane praktijkervaring, dan valt te verwachten dat de geboden van burgemeesters ook zullen verschillen. Misschien komt wel een beeld naar voren als: zoveel burgemeesters, zoveel verschillende geboden. Blijken zal of die verwachting uitkomt.

2

VRAAGSTELLING EN DOEL

Eerste indruk: wat zijn geboden

‘Geboden voor burgemeesters’, waar hebben die betrekking op? Ze gaan vaak, zo luidt mijn verwachting, over:

- een gewenste persoonlijke kwaliteit of deugd (je hoort bijvoorbeeld wel het gebod: *‘wees hard op de zaken, maar zacht op de mensen’*);
- een te vermijden persoonlijke ondeugd (bijvoorbeeld: in hoeverre is ijdelheid acceptabel en waar wordt die irritant?);
- of de aanpak van een vakmatig bestuurlijk dilemma (bijvoorbeeld: moet een burgemeester zich wel of niet bemoeien met de portefeuille van een wethouder?).

‘Verbinden’ lijkt eerder een onvermijdelijke opgave, hoewel – zoals nog blijkt – een van de tien respondenten ‘verbinden’ als gebod formuleert.

Onderwerp

Dit essay handelt over ‘de tien geboden van burgemeesters’. Ik heb vanuit een verkennende optiek tien burgemeesters gevraagd de tien geboden te formuleren die ze voor zichzelf belangrijk vonden of vinden als leidraad voor hun (gemeente)bestuurlijk handelen. Het zijn natuurlijk niet de enige regels voor burgemeesters, maar toch wel ongeschreven regels die het verdienen om genoemd te worden.

Slechts tien burgemeesters? Bij intensief onderzoek naar topbestuurders komt het aantal van een tot tien bestudeerde bestuurders wel vaker bovendien (tien bij Weijers, 2012; zes bij Kaats en Opheij, 2011).

Verkenning nog niet verricht

Een vraag naar geboden (als ongeschreven regels) van burgemeesters is in de literatuur nog niet van een antwoord voorzien. Ik ken geen (wetenschappelijk gericht) tijdschriftartikel of een studie die aan dit onderwerp gewijd is. Er bestaat ook geen catalogus of staalkaart van door het Nederlands Genootschap van Burgemeesters vastgestelde ‘geboden’ waaruit een burgemeester bij zijn eerste functie kan kiezen alsof het behang in huis betreft. Evenmin is sprake van een door de minister van Binnenlandse Zaken vastgestelde ‘code’. De ongeschreven regels in de vorm van geboden zijn dan ook niet voor iedereen dezelfde, vermoedelijk.

Toch is de vraag naar geboden een intrigerende vraag, omdat de burgemeesters waarmee ik sprak, stuk voor stuk graag wilden weten wat ik met hun lijstje van plan was. Een zinnige vraag ook, omdat vermoedelijk alle burgemeesters goed willen opereren en niet tegen de muur of de lamp willen lopen. Ze zullen als burgemeester willen overleven. Een lijst met tien geboden is dan een *handreiking voor reflectie*, geen handleiding voor ‘survival’.

Doel

Dit zoekproces naar ‘tien geboden’ is verricht om te bezien wat het beeld van burgemeesters zelf is in het huidige bestel van aanstelling van burgemeesters en taaktoedeling en uitvoering. Wat slaan ze aan piketpaaltjes ter overweging en mogelijk zelfs ter lering voor anderen? Wat zijn hun referentiepunten? Hoe gaan ze om met (on)deugden en dilemma’s als aan hen gevraagd wordt ‘hun eigen tien geboden’ te melden; zeg maar ‘als ze even voor God mogen spelen’?

Het uiteindelijke doel van dit essay is het begroten van kennis en reflectie. We kennen de tien geboden van burgemeesters niet en gaan dus op zoek. Een dergelijke schets kan ertoe bijdragen dat burgemeesters een spiegel voorgehouden wordt. Wie ben ik en wie wil ik zijn?

Grenzen aan de verkenning

Dit onderzoek heeft door de ‘tien maal tien-aanpak’, dat wil zeggen tien geboden van tien burgemeesters, vanzelfsprekend beperkingen.

1. Het is geen onderzoek onder alle burgemeesters, noch onder een substantiële steekproef.
2. Het is een tijdgebonden onderzoek, verricht in 2012: we hebben geen gegevens over de tien geboden zoals die sinds 1980 om de vijf of tien jaar geformuleerd zijn, eventueel door dezelfde tien burgemeesters. Een longitudinale invalshoek is hier afwezig.
3. Het is geen landenvergelijkend onderzoek naar de geboden die tien burgemeesters uit twee, drie of meer landen formuleren.

Toch heeft deze analyse zin. Als de sneuvelkans van burgemeesters zeker niet kleiner wordt, eerder groter, dan kun je – zoals ik deed – de val van burgemeesters bestuderen en verklaren, maar je kunt ook kijken of er positieve kaders zijn die helpen om goed in de functie uit de verf te komen. Daarbij reken ik al direct af met het verwijt dat ik op zoek ging naar tegeltjeswijsheden. Ik wil bij die wijsheden wegblijven, maar ben wel afhankelijk van wat burgemeesters zelf aan geboden aanreiken.

3

PROFESSIES: GESCHREVEN EN ONGESCHREVEN REGELS

Voor ik op de geboden zelf inga, eerst iets over de ongeschreven regels bij professies in het algemeen. Zijn ongeschreven regels in de vorm van geboden in bepaalde beroepen eigenlijk wel aan de orde? Dat is het geval. Elke professie kent ongeschreven regels van het vak; 'geboden' zijn daar een *deelverzameling* van.

Wat ongeschreven regels zijn

Elke professie kent *geschreven* regels om het beroep goed uit te oefenen. Daartoe reken ik wettelijke eisen die aan een beroep of beroepsuitoefening worden gesteld. Daaraan zijn toe te voegen al de werkwijzen, eindtermen, kwalificatiedossiers en materialen die horen bij vakken die een professional in opleiding volgt. En handboeken en codes over de beroepsuitoefening.

Naast dergelijke geschreven en dus *expliciete* regels bestaan in elke professie ook *ongeschreven* regels. Een leerling of student die voor een toekomstig beroep wordt opgeleid, wordt tijdens practica, praktijkstages of co-schappen bij de hand genomen en begeleid door ervaren vakmensen. Over de ongeschreven regels uit *het ervaringsleren* gaat het hier.

In de bestuurskunde behoren de ongeschreven regels waarmee professionals van doen hebben tot de *‘tacit knowledge’*, dat wil zeggen tot de impliciete kennis en tot de ingesleten vaardigheden (De Bruijn, 2011). Die kwaliteit is ook wel te betitelen als ‘stilzwijgende kennis en competenties’. Die stilzwijgende kennis is bijvoorbeeld in de vorm van vuistregels bekend. Deze regels hebben meestal betrekking op het omgaan met een dilemma.

Beroepsbeoefenaren zijn zich die regels na verloop van tijd bijna niet meer bewust. Ze zeggen als je ernaar vraagt: *‘Zo doen we dat nu eenmaal.’*

Er bestaan ongeschreven regels voor professionals zoals bij voorbeeld artsen, therapeuten, advocaten, kappers, timmerlieden, boekhouders, webbouwers en dominees. Stilzwijgende kennis en vaardigheid in de vorm van ongeschreven regels vormen zelfs een *wezenskenmerk* van elke professie. Ze zijn van groot belang om het vak goed uit te oefenen, om van weten naar doen en ervaren te komen.

Geboden horen dus in feite tot *de geheimen van het vak*. Supergeheim als de geboden van de maffia zijn ze evenwel niet. Van een omerta, de geheimhoudingsplicht waarbij de leden van de maffia moeten zwijgen tegen de politie, is geen sprake.

Voorbeelden van ongeschreven regels

Zijn er voorbeelden te geven van geboden in bepaalde beroepen? Voor huisartsen gelden bijvoorbeeld allerlei ongeschreven regels op het vlak van communicatie met patiënten. Bijvoorbeeld: *‘Kijk een patiënt aan als je ermee spreekt in plaats van naar het computerscherm te kijken.’*

Een fysiotherapeut moet het verschil weten tussen afstandelijke en te intieme massage. En voor een psychiater geldt: *‘Zorg dat je de problematiek van de vorige patiënt vergeten bent als de volgende voor je neus*

staat.’ Waarom die regel? Omdat een psychiater voor de nieuwe klant of patiënt ongeremd open moet staan.

Ook de voetbalsport kent ongeschreven regels in de vorm van geboden.

Ongeschreven regels in de voetbalsport: ‘Je gaat het pas zien als je het door hebt’

Voetbalscheidsrechters hanteren niet alleen de spelregels, maar ook interpretaties daarvan en ongeschreven regels, want ook scheidsrechters is een ervaringsvak. Een dergelijke ongeschreven regel luidt: *‘Je moet een wedstrijd niet kapot fluiten.’*

Een arbiter kan bij ernstige overtredingen kiezen uit drie mogelijkheden: de rode kaart trekken, een gele kaart of spelers bij zich roepen en toespreken. Is hij een regelneef of toont hij souplesse? De ongeschreven regel luidt dat hij niet geacht wordt al binnen tien minuten na aanvang van de wedstrijd drie spelers met een rode kaart van het veld te sturen. Een opstelling als regelneef wordt dus afgezwakt. De positief geformuleerde regel luidt: *‘Je probeert eerst met andere middelen de gemoederen te sussen.’* Dergelijke regels over een dilemma komen aan bod op scheidsrechtersbijeenkomsten. Een andere regel luidt: *‘Een scheidsrechter moet de wedstrijd aanvoelen.’*

Ook voor voetbalcoaches en zelfs voetballers gelden ongeschreven regels. Voor coaches zelfs veel, want Marco van Basten houdt ons voor: *‘Trainer/coach, dat leer je vooral door het doen, door ervaring op te doen.’* En: *‘Trainer, dat is een echt ervaringsvak’* (de Volkskrant, 31-05-12). Een voorbeeld: *‘Vervang nooit een speler op het moment dat jouw team een corner tegen krijgt.’*

Waarom die regel? Omdat de trainer de taken binnen het team heeft verdeeld en de afspraken tussen spelers wellicht moeten worden herzien als er een speler vervangen wordt. Trainers weten: *‘Het lukt in de praktijk niet zonder meer goed die lijst met afspraken opnieuw*

ingevuld te hebben vóór de tegenpartij de corner neemt.’ Daarom moest bij het EK-voetbal in de wedstrijd tussen Nederland en Denemarken Huntelaar een tijd wachten voor hij kon invallen. De corner moest eerst genomen zijn.

Johan Crujff heeft veel geboden over voetbal geformuleerd (Winsemius, 2005, 2012). Hij is daarmee zo bekend geworden dat hij schaamteloos zegt: *‘God is een goede bekende van mij!’*

Een regel uit het betaald voetbal luidt: *‘Wie voetbalt als Crujff predikt, zorgt voor compromisloos aanvallend voetbal waarbij verdedigers halve aanvallers zijn, de spits wordt gesecondeerd door een links- en rechtsbuiten en de keeper wordt geacht de verdedigers met een actieve rol buiten het strafschopgebied te hulp te schieten.’*

Regel twee voor een team: *‘Zorg voor balbezit en speel de bal rond tot zich een kansrijke situatie op scoren aandient.’*

Een andere regel uit het betaald voetbal luidt dat *‘een in het strafschopgebied gevloerde speler niet zelf de toegekende strafschop neemt’*. De kans is dan namelijk groot dat hij mist omdat hij nog aangeslagen is (gekwetst, van de kook, ...) door de struikelpartij of een andere aanleiding voor de strafschop. Regel: *‘Overlaten aan een ander’* dus.

Deze ongeschreven regels worden vaak *‘al werkende weg’* bekend. Trainers vertellen het andere trainers en trainers vertellen het spelers. Maar niet zeker is dat de laatstgenoemde ongeschreven regel bij elke trainer en speler bekend is. Want ze zijn ongeschreven, en spelers die toch nooit een penalty claimen of nemen, hoeven die derde regel strikt genomen ook niet te kennen. Het is wel handig als de aanvoerder, de informele leider op het veld, en vooral alle gegadigden voor het nemen van de strafschop op het veld op de hoogte zijn. Dat voorkomt ongemakkelijkheden, zoals de situatie dat niemand

zich aandient om de strafschoep te nemen, of dat de gevloerde speler dat doet.

Het is met ongeschreven regels dus wel zo dat ze lang niet altijd beperkt zijn tot één individu, in dit geval de gevloerde speler. Ongeschreven regels zijn zogezegd in zekere mate '*sociaal ingebed*'. Relevante anderen zijn vaak op de hoogte van de regel. Zo is het ook bij scheidsrechters, artsen en andere professionals.

4

BURGEMEESTERS ALS PROFESSIONALS: OOK HIER ONGESCHREVEN REGELS

Burgemeesters zijn evenals bijvoorbeeld huisartsen, psychiaters, therapeuten en voetbaltrainers professionals die beschikken over *'tacit knowledge'*, dus over *impliciete kennis en vaardigheden*. Ook zij moeten kiezen voor deugden, ondeugden vermijden en bij allerlei dilemma's kiezen. Ik ben daarom op zoek gegaan naar ongeschreven regels van het burgemeesterschap in de vorm van geboden. Geboden zijn van invloed op het handelingsrepertoire van burgemeesters.

Die zoektocht kan op verschillende manieren plaatsvinden. Bijvoorbeeld door burgemeesters te observeren in collegevergaderingen, in gemeenteraden en door mee te lopen en te zien hoe ze bij dilemma's kiezen, welke deugden ze benadrukken en welke ondeugden ze proberen te vermijden. Ik heb dat wel gedaan maar hier voor een andere aanpak gekozen: door ze te vragen wat ze voor zichzelf de 'tien geboden' achten.

Hoe luiden de tien geboden of vuistregels van het burgemeesterschap, die leidraad waren of zijn voor hun eigen handelen en waarvan sommige vaak door de burgemeesters ook in hun directe omgeving

gehanteerd worden, zoals in het college en in de contacten met de gemeentesecretaris, andere ambtenaren, griffier, raadsleden, secretarissen en burgers?

Dat was de vraag die in 2012 aan een tiental (ex-)burgemeesters is voorgelegd; een willekeurig gekozen groep van mensen die ik in een professionele omgeving – tijdens een inleiding en discussie of een bijeenkomst van andere aard – ontmoet had.

5

TIEN GEBODEN: HOE ZO GEBODEN?

Waarom *tien* geboden of regels? De keuze voor tien geboden is arbitrair, maar ook weer niet. In de uitnodiging aan burgemeesters is niet gesproken over tien geboden; het mochten er ook zeven of twaalf zijn. Maar de meeste responderende burgemeesters kwamen als in een reflex bij tien uit. Burgemeester Dick de Cloe van Maasdriel zei evenwel: *'Ik heb er direct zes gevonden en vond het wat gekunsteld om na lang nadenken bij tien uit te willen komen.'*

Waar de metafoor vandaan komt? De metafoor van de tien geboden komt van twee grote religieuze stromingen, te weten het jodendom en het christendom. Die kennen tien leefregels (de tien geboden) die door God aan de mensen gegeven zouden zijn. Een van die regels luidt: *'steel niet'*. Een ander gebod: *'eer uw vader en uw moeder'*. Een derde: *'leg over een ander geen valse getuigenis af'*. De tien geboden staan twee keer beschreven in de Bijbel: in Exodus 20:2-17 en in Deuteronomium 5:6-21. Deze versies zijn nagenoeg identiek.

Deze geboden zijn van betekenis omdat ze gedragsregulerend werken. Als niemand steelt, bevordert dat de veilige gang van zaken in de samenleving.

Geboden van belang om te overleven

Ook bij burgemeesters gaat het bij geboden om voor hun functie-uitoefening *relevante regels*. Burgemeesters moeten zich wel richten op een paar *verstandige principes*, want hun functie is tijdelijk. Ze worden voor zes jaar benoemd en kunnen daarna worden herbenoemd. Weinig burgemeesters willen voortijdig worden weggestuurd of niet worden herbenoemd omdat ze de crux van het ambt in de vorm van ongeschreven regels niet begrepen hebben. Daarmee wordt direct duidelijk dat de regels geen ‘flutregels’ zullen zijn. Het moeten relevante regels zijn, waarvan schending ernstige gevolgen kan hebben.

Om vertrouwd te worden met regels voor burgemeesters volgt hier het voorbeeld van de geboden van burgemeester Hub Meijers. De eerste regel uit zijn lijst luidt: *‘Sta zichtbaar boven de partijen; pas dan kun je de verbindende schakel zijn.’*

Bijna elke burgemeester in Nederland is wel lid van een politieke partij, is misschien zelfs wethouder voor die partij geweest en komt daar ook voor uit ten overstaan van een vertrouwenscommissie uit de gemeenteraad. Maar zo gauw de kandidaat benoemd is, moet hij weer vergeten dat hij partijlid is. De burgemeester moet een college productief maken en de leden samen tot een team smeden. Daar past niet bij dat een burgemeester nog net doet of hij wethouder is van een bepaalde partij. Hij moet zelfs ‘ontwethouderen’.

De geboden volgens burgemeester Hub Meijers

burgemeester van Onderbanken (1993-2005) en Beek (2010-2011)

- 1 Sta zichtbaar boven de partijen; pas dan kun je de verbindende schakel zijn.
- 2 Stuur de processen en niet de inhoud; weet wel waar het over gaat.
- 3 Respecteer de positie van de gemeenteraad; faciliteer zijn kaderstellende en controlerende taken en bevoegdheden.

- 4 Wees het boegbeeld naar buiten zonder de andere spelers (raad en B&W) buitenspel te zetten.
- 5 Houd afstand, maar wees nabij als het nodig is.
- 6 Besef dat jouw gedrag door iedereen gezien en beoordeeld wordt; dus wees het goede voorbeeld.
- 7 Lieg nooit, maar zeg ook niet in alle gevallen alles.
- 8 Heb een rechte rug, wees transparant en durf je kwetsbaar op te stellen; dat dwingt respect af en zorgt ervoor dat anderen ook kwetsbaar durven te zijn.
- 9 Neem raad en B&W mee in het grensoverschrijdend denken en handelen; dat is expliciet de taak van de burgemeester (raadsleden zijn vooral lokaal georiënteerd).
- 10 Wees voor burgers de bereikbare empathische burgervader; zonder het beeld op te roepen dat jij het wel regelt.

6

KENMERKEN VAN GEBODEN

Bij geboden over het burgemeesterschap is sprake van een aantal kenmerken. Ik gaf er al een indruk van. Naast het ongeschreven karakter ervan wil ik op het volgende wijzen:

1. Niemand kent de geboden van de eigen burgemeester. Hij (of zij) geeft geen tien geboden uit bij de ambtsaanvaarding. Maar sommige geboden zijn algemeen, zoals de wenselijkheid om boven de partijen te staan. Geboden horen min of meer tot de geheimen van het vak. Het Genootschap van Burgemeesters heeft de geboden niet expliciet gemaakt, alsof er een burgemeestersbijbel zou bestaan.
2. De geboden zijn over het algemeen persoonlijk en praktisch. Het zijn ongeschreven regels voor een individuele burgemeester over na te streven deugden, te vermijden ondeugden of het omgaan met dilemma's.
3. Het zijn persoonlijke geboden, die positief of negatief geformuleerd kunnen worden.
4. Geboden zijn wel adviserend ('gij zult ...'), maar hebben niet het kenmerk van een 'to do'-lijst voor bij de supermarkt.
5. Er is geen sprake van een staalkaart waaruit je je eigen 'top tien' kunt samenstellen.

6. Er bestaat geen toezicht op.
7. Voor regelschending bestaat geen subtiële biechtstoelprocedure bij een Commissaris van de Koningin of andere ‘derde’. Er is dus geen ‘sorrymechanisme’. Maar het ontkennen van bepaalde geboden kan wel tot discussie leiden, wellicht in het kader van een functioneringsgesprek met een vertegenwoordiging van de gemeenteraad.

Ik licht een aantal van deze kenmerken toe.

Geboden niet opgenomen in een burgemeestersbijbel

Geboden als ‘*sta boven de partijen*’ en ‘*laat je tegenspreken*’ zijn dus ongeschreven regels voor burgemeesters in de vorm van ‘wijze raad’: een deugd of te vermijden ondeugd of tips over het omgaan met een dilemma. Misschien is sprake van waardeoriëntaties of normen waarop een burgemeester zelf behoort te letten of waarnaar hij behoort te handelen. Zonder er vermoedelijk met anderen over te spreken, misschien op een enkele intimus na. Deze regels horen een beetje tot de ‘stilzwijgende kennis’ en vaardigheid van het vak.

Geboden zijn persoonlijk en praktisch

De geboden zijn niet algemeen en vaag, maar juist persoonlijk, praktisch en betrekkelijk concreet hanteerbaar. Het zijn de regels van die bepaalde burgemeester; ze hebben betrekking op het *eigen* gedrag van de burgemeester. Met het lijstje van tien geboden spreekt de burgemeester als het ware zichzelf toe. Hij of zij legt ze niet voor aan anderen, ter overdenking. Ze maken ook geen vanzelfsprekend of gangbaar onderdeel uit van een functioneringsgesprek, hoewel sommige regels wel hier en daar bekend zijn. Je moet expliciet naar de regels vragen, zoals wij deden, anders zijn ze er niet; ze zijn immers *impliciet*.

Maar pas op, vrijblijvend zijn ze niet. Schending van bepaalde regels kan je als burgemeester de kop kosten. Vooral als bepaalde regels breed worden gedeeld. Een burgemeester die veel drinkt op recepties, raakt in opspraak of wordt onderwerp van geruchten en spot. Een burgemeester die niet boven de partijen staat maar op de stoel van meerdere wethouders gaat zitten en grasduint in hun portefeuilles, roept problemen op.

Zijn het steeds geboden of kun je ze ook anders noemen? Een enkeling – oud-burgemeester Houben van Maastricht – spreekt van ‘*gouden regels*’ en een beetje spottend over ‘*goudgerande*’ regels. Daar is geen bezwaar tegen. Dat onderstreept alleen maar dat ze serieus te nemen zijn.

Geboden zijn positief of negatief geformuleerd

Geboden zijn hoofdzakelijk persoonlijke geboden. Geboden kunnen positief geformuleerd zijn (*‘eer uw vader en uw moeder’*) of negatief (*‘gij zult niet stelen’*). Zo ook voor burgemeesters.

Een voorbeeld van een positief geformuleerd gebod gaf ik al. Het luidt: *‘Gij zult boven de partijen staan.’*

Voorbeelden van negatief geformuleerde geboden zijn de volgende die door Philip Houben zijn aangeleverd, maar geen onderdeel zijn van zijn ‘tien geboden’.

1. *‘Ga nooit buiten het college om, zelfs niet na een ambtelijk advies, een juridische verplichting aan en start ook geen juridische procedure.’* Argument: een procedure kan financiële en andere consequenties hebben. Weten wethouders dan van niets, dan kan dat de positie van de burgemeester schaden. Ze kunnen door ‘tegen te gaan hangen’ de burgemeester in een moeilijk parket brengen.

2. *‘Gebruik de ambtsketen nooit in een andere gemeente.’* Toelichting: doe dat ook niet buiten de eigen gemeente bij het uitreiken van koninklijke onderscheidingen. De ambtsketen kan alleen op het grondgebied van de eigen gemeente worden gedragen. Ga niet overstag als er sprake is van toestemming van de collega-burgemeester.
3. *‘Zeg, wanneer je gevraagd wordt in een andere gemeente een representatieve handeling te verrichten of een toespraak te houden, nooit toe zonder met de collega van de andere gemeente gesproken te hebben.’* Anders gesteld: overleg eerst alvorens ja te zeggen. Argument: er kunnen irritaties ontstaan bij de collega als die van niets weet. En burgers kunnen na perspublicaties en foto’s in de pers vragen gaan stellen wie eigenlijk de burgemeester is van de eigen gemeente. Ook in de samenleving kunnen gevoeligheden bestaan.
4. *‘Een raadslid telefonisch niet te woord staan, is een zonde.’* Of anders gesteld: *‘Een raadslid dat de eigen burgemeester wil spreken, kan nooit “in de wacht gezet worden”, maar dient de hoogste voorrang te krijgen.’*

Dat zijn evenzeer nuttige geboden, ook al behoren ze niet tot de tien geboden van Houben. Waarom niet? Hij acht andere belangrijker.

Geboden vormen geen ‘to do’-lijst voor bij de supermarkt

‘Tien geboden’, wat wordt daarmee in de context van het burgemeesterschap eigenlijk nog meer bedoeld? Eerst nog maar eens een voorbeeld.

Paul Mengde, burgemeester van Heumen, schrijft op ons verzoek om ‘een lijstje van tien’ dat je in het college van B&W meestal geen vrienden hebt, maar dat *‘ten minste vertrouwen tussen collegeleden noodzakelijk is’*. Dat impliceert dat je als burgemeester moet onderzoeken

‘of er vertrouwen is’ en als het er is, of je eraan kunt werken om het te verstevigen en het niet kwijt te raken. Een portie ‘gezond wantrouwen’ is niet verkeerd, maar een college waarin iedereen het andere collegelid hevig wantrouwt, komt niet ver. Het impliciete gebod van burgemeester Mengde luidt: *werk aan behoud van vertrouwen*. Het ‘gebod’ van vertrouwen is heel fundamenteel voor burgemeesters; het is een imperatief, maar is tegelijk lastig naderbij te brengen.

Dat voert mij naar de vraag hoe geboden zich verhouden tot maakbaarheid. Is het menselijk gezien mogelijk om je aan een gebod te houden?

Het zijn geen eenvoudige regels, zoveel lijkt wel duidelijk. ‘Geboden’ zijn geen ‘to do’-regels alsof je bij een supermarkt inkoop. Tot de geboden hoort niet: gij zult als burgemeester tijdig een strategisch gemeentelijk plan maken. Misschien wel een nuttige tip, maar te veel een bestuurskundig geadviseerd actiepoint. ‘Geboden’ moeten dus worden onderscheiden van adviezen of ‘actielijsten’; ze gaan over een deugd, het vermijden van een ondeugd of over een dilemma.

Een voorbeeld verduidelijkt verder. Philip Houben, die burgemeester was van Haskerland en Maastricht, schrijft: *Laat je als burgemeester niet inpalmen door vleiers en slijmerds. Hun aifactor is hoog en door zich zo te gedragen zijn zij er vooral op uit zichzelf te bevestigen. Hoe herken je ze? Ze staan bij pas benoemde burgemeesters als eerste(n) op de stoep!*

Een burgemeester moet geen coterie om zich heen hebben, geen kring van mensen die zich vooral laten voorstaan op hun contacten met de burgemeester en die ongevraagd signaleren wat zij voor hem of haar van belang achten. Want dan krijg je dat je naar de mond gepraat wordt of dat mensen uit ‘het kringetje’ zaken benoemen waarvan ze vermoeden dat de burgemeester ze wel of juist niet wil horen of op een bepaalde manier wil horen. De burgemeester moet geen hofhouding om zich heen vormen of toelaten, maar zich juist tijdig laten *tegenspreken*, een andere regel van Houben.

Op geboden bestaat geen georganiseerd toezicht

Ook is kenmerkend dat er geen toezicht op geboden *kan* bestaan en geen ‘interne’ controle. De regels worden niet actief gehandhaafd, door niemand; ook niet door het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB). Dat kan ook niet want het zijn persoonlijke geboden. Je kunt er hoogstens *zelf* op letten, eventueel met de eigen partner of een coach. Er is doorgaans niemand die als klikspaan optreedt, tenzij ineens blijkt dat er ‘foute zaken’ spelen, zoals dat de burgemeester ‘aan de drank is’.

Iedereen heeft een eigen lijstje met geboden

Bijzonder aan de tien geboden is ten slotte dat *elke* burgemeester bewust of onbewust zo’n lijst van geboden heeft. Elke burgemeester die we benaderden, werkte makkelijk mee.

Opvallend was ook dat niemand moeilijk deed over publicatie van de geboden. ‘Hun lijst’ mocht wel gepubliceerd worden; niemand maakte een voorbehoud. Blijkbaar is de lijst wel persoonlijk, maar ‘zitten de geboden ook weer niet zo dicht op de huid’ dat je ze beter voor je kunt houden.

Tien geboden, het zijn piketpalen om te laveren tussen de klippen, om goed invulling te geven aan het ambt en invulling te geven aan eigen verwachtingen.

HERKOMST VAN GEBODEN EN WERKING

Waar komen geboden vandaan?

Geboden zijn dus binnen een professie relevante, impliciete regels die individueel zijn geformuleerd en niet handhaafbaar zijn. De geboden zijn gekleurd door eigen ervaringen, meestal als burgemeester. Door vallen en opstaan, soms, is men op een normatief aandachtspunt gekomen. Of na advies van collega's (waar let jij op?) en gesprekken tijdens intervisies over dilemma's in de dagelijkse praktijk van burgemeesters.

Bewijs daarvoor? Zuidelijke burgemeesters (Ricardo Offermanns, Philip Houben) worden nogal geconfronteerd met recepties waar het bier rijkelijk kan vloeien. Zij neigen ertoe om een advies te geven dat de burgemeester zich niet volop in het feestgedruis moet begeven en ook ver moet blijven van het nuttigen van (te) veel alcohol. En een burgemeester die nogal eens in discussie was met dagbladjournalisten, zoals burgemeester Fons Jacobs in Helmond, komt met een gebod over de omgang met de pers. Een burgemeester als Houben die wel interviews gaf, maar er niet op uit was om zich frequent te laten interviewen, heeft dan ook geen gebod over de omgang met de pers.

Werking van geboden

Zijn de geboden vrijblijvend? Het gaat om regels over wat je beter wel of niet kunt doen, soms en dus niet altijd, omdat de consequenties juist gewenst of hoogst ongewenst, onaangenaam of onprettig zijn. Het is zelfs mogelijk dat een burgemeester die een regel of advies schendt, daar ernstig op afgerekend wordt. Maar de regels betreffen ook doseringsaspecten. Een burgemeester mag wel eens iets doen, maar moet het niet te veel of te intensief doen.

8

DE INHOUD VAN DE 'TIEN GEBODEN' VAN BURGEMEESTERS

Het wordt nu tijd om met de geboden op de proppen te komen. Ik legde de vraag naar wat 'uw' tien geboden zijn voor aan tien burgemeesters: Dick de Cloe, Hans Haas, Philip Houben, Fons Jacobs, Hub Meijers, Paul Mengde, Bert Middel, Ricardo Offermanns, Milo Schoenmaker en Karel van Soest. De lijsten met geboden zijn hieronder integraal opgenomen. De volgorde van ordening naar burgemeester is willekeurig.

De geboden volgens Philip Houben

burgemeester van Haskerland (1972-1979) en Maastricht (1985-2002)

- 1 Het aanwakkeren van moreel bewustzijn in relatie tot het openbaar bestuur staat nooit in een profielschets voor een burgemeester vermeld, maar is – volgens ongeschreven recht – toch een van zijn/haar belangrijkste taken.
- 2 Als je in bepaalde situaties denkt 'de baas van het spul' te zijn, is er of een ramp gebeurd of wordt het tijd voor een 'time-out'. In het burgemeestersambt moet je de nodige relativering vooral zelf aanbrengen.
- 3 Onafhankelijkheid, met integriteit als basis, is het grootste te verdedigen goed – de alfa en de omega – van het burgemeestersambt. Alle letters daartussen zijn, in doen en laten, daaraan

- dienstbaar. Bedenk daarbij in moeilijke situaties dat je op onafhankelijkheid wel afgerekend maar nooit veroordeeld kunt worden.
- 4 Laat je niet inpalmen door vleiers en slijmerds. Hun aaifactor is hoog en door zich zo te gedragen zijn zij er vooral op uit zichzelf te bevestigen. Hoe herken je ze? Onder andere bij pas benoemde burgemeesters staan zij als eerste(n) op de stoep!
 - 5 Organiseer voldoende tegenspraak.
 - 6 Laat de rol van een burgemeester er niet een zijn van overal zelf te willen scoren, omdat de kunst van het besturen vooral het aanboren is van andermans talent.
 - 7 Creëer geen bestuurlijke drukte om je heen.
 - 8 Humor en ‘politesse de coeur’ zijn voor een burgemeester bij voorrang in te zetten instrumenten om processen en mensen ‘vlot te trekken’.
 - 9 Investeer buitenproportioneel in collegialiteit van bestuur bij zowel bestuur als ambtelijk apparaat en doe dat samen in een hecht teamverband met de gemeentesecretaris.
 - 10 ‘Ambtsketen’ en alcohol zijn elkaars natuurlijke vijanden. Koppel ze niet.
 - 11 Laat op feestelijke bijeenkomsten en recepties je neus volop zien, maar verhoog de aantrekkelijkheid van je aanwezigheid door niet te blijven ‘hangen’.

De geboden volgens Bert Middel

burgemeester van Smallingerland (2005-2011)

- 1 Wees en blijf onder alle omstandigheden en in alle situaties jezelf.
- 2 Onderscheid de functie en de persoon van elkaar (ook al om later het ‘zwarte gat’ te voorkomen).
- 3 Wees niet (te) gehaast en verberg je ongeduld. Luisteren is vaak beter dan praten.
- 4 Blijf relativeren, vooral jezelf maar ook je functie.

- 5 Investeer in de raad(sleden) – zij maken en breken je wanneer ze dat willen of wanneer dit hun zo uitkomt – en neem daarbij alle fracties serieus, dus ook de fracties die zichzelf nauwelijks serieus nemen.
 - Wees ook in deze contacten hoeder en voorbeeld van integriteit.
 - Onderhoud frequent contact met de griffier, zo mogelijk op het niveau van gelijkwaardigheid.
 - Bouw met de gemeentesecretaris een functionele vertrouwensrelatie op. Indien dit niet mogelijk blijkt, is het tijd voor een nieuwe gemeentesecretaris.
 - Investeer ook in je bestuurlijke omgeving (provincie, buurgemeenten, veiligheidsregio, samenwerkingsverbanden, wijkcomités, dorpsraden).
- 6 Voorkom gedoe in het college. Probeer slechts in uitzonderlijke gevallen en dan ook nog zeer goed beargumenteerd je eigen opvattingen en/of meningen erdoor te drukken. Trek wel een grens tussen wat voor jou wel of niet principieel aanvaardbaar is en communiceer hier helder over.
- 7 Staar je niet blind op decorum, status en beeldvorming van de burgemeester.
- 8 Organiseer binnen de gemeentelijke organisatie op verschillende niveaus tegenspraak om je argumentatie te scherpen en ook om zelf scherp te blijven.

Jaknikkers en meelopers die je nooit tegenspreken, zijn er op voorhand al meer dan voldoende.
- 9 Vergeet nooit dat je er voor de burgers bent en dus niet andersom.
- 10 Wees aanspreekbaar en toegankelijk voor iedereen en verschuil je daarbij niet achter procedures.
- 11 Blijf optimaal alert ten aanzien van zich christelijk noemende bestuurders, politici en beleidsambtenaren. Dit geldt des te meer wanneer je jezelf openlijk als niet-gelovig presenteert.
- 12 Na acht jaar burgemeesterschap in een (ontwikkel)gemeente is de houdbaarheidsdatum verstreken.

De geboden volgens Fons Jacobs

burgemeester van Nederweert (1986-1994), Brunssum (1994-2002) en Helmond (2002-2012)

- 1 Gij zult (als burgemeester) nooit ruzie maken met de secretaresse, de bode, portier of chauffeur. Zij zijn de mensen die je kunnen maken en breken.
- 2 Gij zult nooit ‘winkelen’ in de portefeuilles van de wethouders.
- 3 Gij zult nooit samenwerking met de burens afwijzen.
- 4 Gij zult de burgers altijd respecteren, ook al begrijpen ze je niet.
- 5 Gij zult de pers altijd open tegemoet treden ook al verdienen zij dit niet.
- 6 Gij zult altijd de waarheid spreken, ook al komt dit niet goed uit.
- 7 Gij zult u nooit laten leiden door populisme. Bedenk dat je als burgemeester niet afhankelijk bent van verkiezingen.
- 8 Gij zult altijd beseffen dat ge zowel deel bent van de coalitie als ook van de oppositie.
- 9 Gij zult altijd in de gaten hebben dat ge verantwoordelijk bent voor de kwaliteit van besluitvorming in de gemeenteraad.
- 10 Gij zult altijd genieten van dit bijzonder mooie ambt. U bent een bevoorrecht mens.

De geboden volgens Karel van Soest

burgemeester van Heel (1995-2003) en Boxmeer (2003-....)

- 1 Sta als burgemeester dicht bij de burgers, wees burgemeester van alle burgers, los van rang en stand, wees benaderbaar en zorg voor een open houding.
- 2 Wees oprecht, wat betekent dat je duidelijk bent en nergens omheen draait.
- 3 Gij zult eerlijk zijn, want dan hoeft je niets te verbergen.
- 4 Gij zult integer zijn en het goede voorbeeld geven, waardoor je dat ook van anderen kunt verwachten.
- 5 Gij zult besturen met hoofd en hart, wat betekent dat je ‘om mensen geeft’, betrokken bent, kunt luisteren en inlevingsvermogen toont.

- 6 Gij zult een vertrouwenspersoon zijn bij wie mensen met hun problemen terecht kunnen, en daardoor zult ge probleem- en oplossingsgericht zijn, zo nodig anderen inschakelen, maar als er geen oplossing is, moet dat ook direct en duidelijk verteld worden.
- 7 Gij zult verbinden en dus partijen bij elkaar brengen, verzoenen, bruggen slaan en opereren in netwerken.
- 8 Harmonie gaat boven conflict: gij zult consensus in raad en samenleving prefereren boven meerderheidsbesluiten, want het draagvlak moet bij voorkeur heel groot zijn.
- 9 Het is belangrijk om – waar mogelijk – te investeren in mensen en ze te stimuleren om te groeien, om verder te komen, om continuïteit in organisatie en bestuur te bereiken, goed samen te werken en om te innoveren.
- 10 Gij zult visie tonen op ontwikkeling van de gemeente en de langere termijn in het oog houden, en die visie zelfverzekerd, met doorzettingsvermogen en met verve kunnen brengen om anderen te overtuigen verder te kijken dan één of meer belangen.

De geboden volgens Paul Mengde

burgemeester van Sevenum (2001-2010), Meijel (2003-2004, wnd.), Cuyk (2010-2011, wnd.) en Heumen (2011-....)

- 1 Het tijdig en goed informeren van de raad en de bevolking.
- 2 Van conflicten wordt het bestuur niet beter.
- 3 Vrienden zijn er nauwelijks. Toch is ten minste vertrouwen noodzakelijk.
- 4 Kracht ontwikkelt het beste door inhoud. Niet door macht.
- 5 Kijk ook eens bij de burens.
- 6 Gun elkaar de winsten.
- 7 Besturen zonder inhoud is moeilijk, besturen zonder relatie-onderhoud onmogelijk.
- 8 Probeer vooral het juiste proces te bewaken en te borgen.
- 9 Een wethouder is ook maar een mens.

- 10 Een goede ambtelijke ondersteuning is een belangrijke voorwaarde wil een burgemeester kunnen functioneren.

De geboden volgens Ricardo Offermanns

burgemeester van Roerdalen (2003-2006) en Meerssen (2006-....)

- 1 Wees bescheiden, overvleugel nooit je wethouders.
- 2 Houd contact met je raad.
- 3 Laat je zien in je dorp, gemeenschap of stad.
- 4 Wees jezelf, speel geen rol.
- 5 Ga correct gekleed op stap. Niet te saai en ook niet te flamboyant.
- 6 Drink matig alcohol in het openbaar. Blijf altijd nuchter.
- 7 Wees communicatief.
- 8 Bekwaam jezelf in crisismanagement.
- 9 Zorg voor een goede relatie met je secretaris en griffier.
- 10 Heb oog voor draagvlak binnen de gemeentelijke organisatie.

De geboden volgens Hans Haas

burgemeester van Maasdriel (1989-1995), Haaren (1996-2001), Valkenswaard (2001-2007), Boekel (2008) en Gemert-Bakel (2010-2011)

- 1 Probeer geen vrienden te worden met ingezetenen (of belanghebbenden) binnen jouw gemeente.
- 2 Werk niet vanuit jouw machtspositie, maar verwerf gezag door de drie b's, te weten bekwaamheid, betrokkenheid en betrouwbaarheid.
- 3 Probeer 'stippen op de horizon te zetten' en daar de nodige draagkracht voor te krijgen, ook door 'management by speech'.
- 4 Oordeel niet over vorige besturen en bestuurders, maar probeer consensus te bereiken over hoe het (nog) beter kan.
- 5 Wees benaderbaar en voorkomend, binnen zowel als buiten de gemeentelijke gremia.
- 6 Blijf onder alle omstandigheden jezelf, durf je twijfel te tonen en gun vooral je medebestuurders hun successen.
- 7 Haal je inspiratie binnen, maar zeker ook buiten jouw gemeente en sta open voor intergemeentelijke samenwerking.

- 8 Geef ook alle oppositiepartijen de nodige aandacht: zij representeren mede-inwoners van jouw gemeente.
- 9 Profileer je niet alleen als (goede) bestuurder, maar zeker ook als betrokken burgervader of burgermoeder.
- 10 Zeg wat je doet en doe wat je zegt.

De geboden volgens Milo Schoenmaker

burgemeester van Bussum (2003-....)

- 1 Draag de keten met respect. Niet op een trui, altijd op een pak, maar ook niet in situaties die gênant kunnen worden (koekhappen of zo).
- 2 Blijf altijd de burgemeester. Ga niet in op uitnodigingen waarin het aspect 'kijk de burgemeester doet gek' centraal staat.
- 3 Hou oog voor je positie als voorzitter van de hele raad en niet alleen van de coalitiepartijen, die in het college zitten. Daar heb je via de wethouders wel meer mee te maken, maar vereenzelvig je er niet te veel mee.
- 4 Wees je ervan bewust dat je altijd gezien en herkend wordt als je in het dorp loopt. In de stad vanwege de grootte wellicht iets minder. Zorg altijd voor nette kleding, draag geen korte broek en heb geen stoppelbaard.
- 5 Verdeel de aandacht. Veel instanties, van blaasorkest tot scholen tot fanfare, nodigen je uit. Niet alles hoeft, maar hou oog voor de balans. Club 1 kan niet vijf keer worden bezocht en club 2 nooit.
- 6 Wees voorbereid. Soms zit er al een speech in de binnenzak, maar soms ook vindt men het ineens toch leuk als de burgemeester ook even iets zegt. Onverwacht dus. Dat kun je toch zien aankomen en dan is het handig even wat steekwoorden in het hoofd te hebben. Uit het hoofd spreken is op zulke momenten geboden.
- 7 Zorg bij gesprekken altijd voor de aanwezigheid van een ambtenaar. 'Een op een'-gesprekken met de burgemeester zijn link, want die kunnen altijd tot verschillende interpretaties leiden.
- 8 Regel 7 geldt ook voor gesprekken met wethouders.

De geboden volgens Dick de Cloe

waarnemend burgemeester van Vlist (2003), Schoonhoven (2003-2004), Bergen op Zoom (2004-2005), weer Schoonhoven (2005-2010) en Maasdriel (2011-....)

- 1 Voorkom dat te veel tijd en aandacht gaat naar voornamelijk de werkzaamheden van het college van B&W.
- 2 Besteed veel aandacht aan de inwoners en verenigingen en daarmee samenhangende activiteiten.
- 3 Kies steeds een voldoende onafhankelijke positie en kom los van mogelijke gevolgen van een herbenoemingsprocedure.
- 4 Neem nauwelijks nevenfuncties aan die vooral buiten de gemeente liggen.
- 5 Kies een al dan niet vaste en breed samengestelde groep inwoners waarmee je regelmatig onderwerpen aangaande de gemeente doorneemt.
- 6 Weeg na een paar jaar af of je het beroep nog wel aangenaam vindt.

9

TIEN KEER TIEN: WELK BEELD VAN HET BURGEMEESTERSCHAP RIJST OP?

Elke lijst van gebodsbepalingen is de moeite waard, want geen lijst is superieur aan de andere.

De variëteit heeft iets aantrekkelijks, omdat elke lijst de geboden in samenhang weergeeft. De overzichten illustreren bovendien de veelkleurigheid van het burgemeestersambt. Zo gezien komt de in het begin uitgesproken verwachting van pluriformiteit (uiteenlopende geboden) wel uit.

Maar het is ook mogelijk te bezien waarop de geboden zoal slaan: bestaan er gevoelige plekken of centrale clusters van geboden? Ontbreekt er misschien iets? De gemeenteraadsverkiezingen zijn een bijzondere aangelegenheid; is het een feest voor de lokale democratie dat de burgemeester ook markeert? Nee, geen enkele burgemeester neemt hierover iets op in zijn 'tien geboden'; er zijn geen dilemma's op dit vlak. Ook de noodzaak van het nemen van een coach of van collegiale bezinning op het ambt zien we niet terug in de geboden.

De regels die de burgemeesters *wél* in de gebodenlijst opnemen, hebben over het algemeen betrekking op de gedragsgeboden die slaan op de eigen identiteit van het burgemeesterschap, de eigen houdingen en oriëntaties van de burgemeester, en op taken en rollen die een burgemeester vervult in het college, in de raad en naar de samenleving. We groeperen ze en geven een korte toelichting.

Waardigheid en het goede voorbeeld geven

Volgens burgemeesters moest het ambt decennia terug al ‘waardig’ worden ingevuld en dat is nog steeds iets wat doorklinkt in de ‘geboden’ zoals burgemeesters die zelf opstellen. Deze eis komt in verschillende bewoordingen terug in de ‘geboden’. *‘Geef het goede voorbeeld’*, stelt Van Soest, die toevoegt dat de burgemeester integer, transparant, eerlijk en oprecht, betrokken en invoelend moet zijn. Je moet op een burgemeester staat kunnen maken. Een burgemeester moet daarom ook niet liegen, zegt Meijers, *‘maar zeg ook niet in alle gevallen alles’*. Burgemeester Jacobs kiest voor een positieve formulering: *‘Gij zult altijd de waarheid spreken, ook al komt dit niet goed uit.’*

Niet liegen, wel de waarheid spreken, het zijn geboden van enkele burgemeesters, maar het zijn geboden die Offermanns, Schoenmaker, Houben of Haas *niet* in hun lijst met geboden opnemen. Dat wil niet zeggen dat ze dit punt onbelangrijk vinden. Bert Middel schrijft mij dat als hij wijst op de voorbeeldfunctie van de burgemeester, dat ook impliceert dat hij eerlijkheid belangrijk vindt.

Burgemeester: 24 uur per dag

De burgemeester moet erop letten dat, waar hij ook verschijnt en op welk moment, hij *altijd* gezien wordt als burgemeester. Zoals burgemeester Onno Hoes van Maastricht het recent zei: *‘Zodra ik de deur uitloop, ben ik de burgemeester’* (NRC, 07-07-12).

Dat heeft met waardigheid van doen. Daarom hanteren sommigen voor zichzelf kledingvoorschriften en benadrukken anderen hun rol in processen van besluitvorming, waarbij ze streven naar ‘kwaliteit’.

Daar blijft het niet bij. ‘Koning alcohol’ is een bedreiging, zeker omdat de burgemeester bij veel feestelijke gelegenheden komt waar stevig ingeschonken wordt en ingenomen kan worden. Offermanns stelt nog voorzichtig dat je in het algemeen weinig alcohol tot je moet nemen, maar Houben stelt radicaal: *‘Ambtsketen en alcohol zijn elkaars natuurlijke vijanden: koppel ze niet.’*

Het woord voeren

Een burgemeester is zonder meer een bekend en gezichtsbepalend figuur in het gemeentebestuur. Hij of zij wordt veel aangesproken, maar moet zelf ook veel spreken. Wat voor een skiër de latten zijn, is voor een burgemeester het woord. Soms moet hij een ‘woord van ontvangst’ uiten, soms een feestrede houden, soms een aftrap of toelichting geven, soms een bemoediging uiten, dan weer troostende woorden spreken, dan weer concluderen of samenvatten. De burgemeester komt ook bij tal van gelegenheden waar hij iets in gang moet zetten of mensen moet verzoenen. Tot de wenselijke kwaliteiten van een burgemeester behoort dat hij op een dag diverse malen van stemming moet kunnen wisselen. Dat moet hij kunnen.

Een burgemeester moet zich daarom prepareren. Hij moet vooraf aandacht besteden aan het speecheen en kunnen improviseren. Dat een burgemeester ten behoeve van een nieuwjaarsrede geen halve tekst van een ander moet kopiëren, was al bekend omdat een voormalig burgemeester van Maasdriel op dit punt de fout was ingegaan. Een zekere originaliteit is gewenst en humor is een nuttig hulpmiddel.

Burgemeester Haas stelt dat perspectief bieden ook van belang is: *‘Probeer stippen op de horizon te zetten en daar de nodige draagkracht voor te krijgen, ook door “management by speech”.’*

Een burgemeester moet niet verrast zijn als hem gevraagd wordt iets te zeggen. Hij moet zich voorbereiden op een speech, zelfs als deze niet is aangekondigd, stelt burgemeester Schoenmaker.

Wees jezelf, blij jezelf

Een burgemeester moet, zoveel is wel duidelijk, ‘in control’ zijn. Wie op een scharnierpunt staat in betrekkingen, moet zichzelf in toom houden en zichzelf niet belangrijker maken dan nodig is. *‘Er soms onzichtbaar toe doen, kan van belang zijn.’* Hier een zet, daar een gebaar of hint, je leest het tussen de geboden door bij Houben.

Niemand noemt ‘erzucht’ en ‘persoonlijke ambitie’ dan ook als een drijvende kracht. Niemand zegt: *‘Als kritiek je te veel wordt, moet je opstappen.’*

Het ego moet onder de dakpannen blijven. Relativeren is heel belangrijk, meent Middel: *‘Blijf relativeren, vooral jezelf maar ook je functie.’*

Waardig gedrag vertonen en toch zichzelf relativeren, wat blijft er dan van je identiteit over? Toch wel iets. Offermanns stelt: *‘Wees jezelf, speel geen rol.’* Middel uit zich in vergelijkbare bewoordingen: *‘Wees en blijf onder alle omstandigheden en in alle situaties jezelf.’* Middel zet nog een stap verder in de specificatie: *‘Staar je niet blind op decorum, status en beeldvorming van de burgemeester.’*

Onafhankelijkheid

Maar je moet en kunt nog meer doen aan die identiteitsbeleving. *‘Wees onafhankelijk’*, zeggen Jacobs, Houben en Meijers. Een burgemeester is immers niet verkozen door kiezers. Hij staat los van individuele belangen en dat is een gegeven dat positief benut kan worden. Die onafhankelijkheid heeft het voordeel dat je ook gemakkelijker vertrouwenwekkend, met een luisterend oor en onbevangen naar problemen en oplossingen kunt kijken. Moet dat dan? Een burgemeester moet probleem- en oplossingsgericht communiceren met

burgers die zich tot hem wenden, meent Van Soest, maar ook ‘nee verkopen’ als een gemeentebestuur niets kan doen.

Andere persoonlijke kenmerken en deugden

‘Persoonlijke deugden’ en ‘te vermijden ondeugden’ kunnen onderdeel zijn van de lijst van geboden.

Bescheidenheid is zo een deugd. ‘Bescheidenheid siert de mens’ luidt het gezegde. Dat geldt ook voor burgemeesters. ‘*Wees bescheiden*’ is dan ook een regel, die benadrukt wordt door Offermanns. Deze regel sluit naadloos aan op wat Middel stelt over relativering. Er ligt overigens een gevaar op de loer voor wie wel heel erg bescheiden is en veel relativeert, namelijk dat men met een boog om zaken heen loopt. Burgemeester Eberhard van der Laan van Amsterdam is ‘*de bezem van Amsterdam*’ genoemd (de Volkskrant, 07-07-12). Hij gaat onverschrokken en zichtbaar op problemen af. Negeren doet hij bijna nooit. Is dat bescheiden? Geenszins. Zijn stijl: problemen (die je aangaan) moeten worden aangepakt. Een aanpak die past bij de jurist in hem.

Burgemeester Houben toont durf met de uitspraak dat een burgemeester het moreel bewustzijn in het openbaar bestuur moet bevorderen. Een burgemeester moet dus zaken benoemen die in ethisch opzicht goed of fout zijn, die moreel aanvaardbaar zijn of juist niet. Althans volgens Houben. Anderen noemen dit punt niet zo, maar er wordt wel gezegd dat je principes mag hebben.

In de lijsten met geboden komen we ook andere imperatieven tegen, zoals: ‘*Onderscheid de functie en de persoon van elkaar*’ (ook om later het ‘zwarte gat’ te voorkomen, aldus Middel).

En: ‘*Wees niet (te) gehaast en verberg je ongeduld*’, een ander gebod dat is genoemd door Middel.

In het algemeen is het goed als burgemeesters op harmonie gericht zijn en zelfs consensus nastreven, meent Van Soest. Conflicten brengen weinig, meent Mengde.

Burgemeesters communiceren

Als burgemeesters moeten verbinden, moeten ze ook goed (kunnen) communiceren. Dick de Cloe benadrukt dat je als burgemeester contact moet hebben met inwoners en verenigingen en je je niet moet opsluiten in het gemeentehuis of je alleen moet richten op het college van B&W. Spreid je aandacht en overweeg zelfs de dialoog met een groep mensen waarmee je vaker spreekt. Hij paste die aanpak ook toe in de gemeente Maasdriel. Een begrijpelijke reactie van een burgemeester die in vijf gemeenten waarnemer was onder doorgaans niet de gemakkelijkste omstandigheden.

Wie communiceert, moet kunnen luisteren. Sommigen merken op dat bij die communicatie humor een belangrijke rol kan spelen. Humor kan tot ontspanning leiden, de druk in een vergadering wegnemen. Maar ook hier geldt: doe het met mate. Overschat de eigen humoristische kwaliteiten niet.

Communiceren, daar hoort bij dat je als burgemeester dingen niet moet verdraaien. Burgemeester Jacobs zegt: *‘Gij zult altijd de waarheid spreken, ook al komt dit niet goed uit.’* Meijers: *‘Lieg nooit, maar zeg ook niet in alle gevallen alles.’* Het spreken van de waarheid, staat niet gelijk aan alles over de waarheid vertellen.

Communiceren doe je niet in de duisternis. Een burgemeester moet zichtbaar zijn en zich dus niet verschuilen. *‘Wees zichtbaar in dorp, gemeenschap of stad’*, zegt Offermanns.

Als de burgemeester zichtbaar is, dan gelden daarbij ook specifieke raadgevingen. Welke? Bijna iedere burgemeester hanteert voor zichzelf kledingvoorschriften. *‘Ga correct gekleed op stap. Niet te saai en ook niet te flamboyant’* (Offermanns). Ook Schoenmaker geeft een advies op dit punt.

Zichtbaarheid is een belangrijk punt, maar kan de stilzwijgende zichtbaarheid van de luisteraar ook van belang zijn? Burgemeesters kunnen wel denken dat spreken zilver is en zwijgen goud, maar ze moeten daar zeker niet steeds naar handelen. ‘*Wees communicatief*’, zegt burgemeester Offermanns dan ook. Communicatie kan inhouden dat men spreekt en er altijd rekening mee moet houden dat van de burgemeester ‘een woordje’ verwacht wordt (Schoenmaker). Maar op de juiste momenten naar anderen luisteren is ook heel belangrijk (Middel).

Communiceren, behoedzaam zijn, goed luisteren, dat zijn allemaal kwaliteiten. Maar soms moet er actie volgen, moet er gehandeld worden. Zo wordt burgemeester Van der Laan niet graag voor de voeten gelopen: ‘*niet in daden en niet verbaal*’ (de Volkskrant, 07-07-12). Er is werk aan de winkel. Mijmeren kun je in je eigen tijd doen. Als je bij conflicten dan ook nog beide partijen het gevoel kunt geven dat ze als winnaar uit de bus komen, zoals Van der Laan soms lukt, is dat mooi. Zo kwam burgemeester Van der Laan rond de ambitie om de Olympische Spelen van 2028 naar Nederland te halen, zelf of met anderen – dat is niet helemaal duidelijk – met de vondst om Rotterdam ‘partnerstad’ van Amsterdam te maken. De burgemeester is in het algemeen niet vies van mediation-achtige oplossingen.

Burgervaderrol en de omgang met burgers

Veel burgemeesters spreken direct of indirect over hun rol in de gemeenschap en tegenover burgers. We noemden al de keuze van De Cloe. Middel zegt: ‘*Vergeet nooit dat je er voor de burgers bent en niet andersom.*’ ‘*Respecteer mensen zoals ze zijn*’, stelt Van Soest. ‘*Wees toegankelijk en verschuil je daarbij niet achter procedures*’, aldus Middel. Je kunt als burgemeester voor velen een vertrouwensman zijn, meent Van Soest.

Van de noodzaak om het volk te verheffen en bij te dragen aan de culturele ontwikkeling maakt anno 2012 niemand meer melding.

De burgers spelen wel een belangrijke rol in het leven van burgemeesters. Van Soest wijst daar nadrukkelijk op. Burgers moet je dan nemen zoals ze zijn (Van Soest). Jacobs: *‘Gij zult de burgers altijd respecteren, ook al begrijpen ze je niet.’* Let niet op rang of stand (Van Soest).

Maar dat is zeker niet genoeg. Van Soest meent dat je moet besturen met hoofd én hart. Dat betekent dat je betrokkenheid moet laten zien (en je niet als een koele kikker moet gedragen), dat je je moet inleven (wil moet tonen om iets te voelen en te begrijpen), dat je moet zien wat het echte probleem is en zo nodig anderen moet inschakelen om het de wereld uit te krijgen. Probleem- en oplossingsgericht handelen is belangrijk voor een burgemeester, meent Van Soest (net als Van der Laan).

Maar desnoods moet je ook nee verkopen als een probleem niet door een gemeentebestuur is aan te pakken. Er blijft altijd nog wel een bijzonder afwegingsmoment. Een zekere kritische houding ten aanzien van wat tot de burgemeester komt, is gewenst. Jacobs: *‘Gij zult u nooit laten leiden door populisme. Bedenk dat je als burgemeester niet afhankelijk bent van verkiezingen.’*

De burgemeester zal nogal eens bij een feestelijke gelegenheid verschijnen. Wat te doen? Zich volop tussen de mensen begeven? Houben formuleert op dit punt zelfs een regel:

‘Laat je neus op feestelijke bijeenkomsten en recepties volop zien, maar verhoog de aantrekkelijkheid van je aanwezigheid door niet te blijven “hangen”.’

Vriendschappen mogelijk?

Wat laat de vergelijking verder zien? De burgemeester heeft veel contacten met ambtenaren en burgers. Een burgemeester zal enige afstand tot hen moeten houden en het ambt waardig moeten invullen. Haas stelt: *‘Probeer geen vrienden te maken met ingezetenen*

(of belanghebbenden) binnen jouw gemeente.’ Ook Onno Hoes toont zich een gewaarschuwd man (NRC, 07-07-12).

Dat is tegelijk een dilemma, want er zijn wel burgemeesters die gewoon lid zijn van de tennisclub en mee willen doen met een plaatselijk kampioenschap. Dat zijn de meer vrijgevochten types die zich het nodige denken te kunnen permitteren en tevens denken: *‘Och, het burgemeesterschap is ook gewoon een beroep. Laat je de lol in het leven niet bederven door het beroep.’* Pas daarmee op.

Het college

Bijna alle burgemeesters hebben geboden geformuleerd over het college en hun rol daarin. Het college van B&W is immers een belangrijke biotoop voor hen. De burgemeester is voorzitter van het college en daarin verkeert hij bijna wekelijks. Het college bestuurt collegiaal. Elk gemeentebestuur kent daarom collegebesluiten. Maar hoe stel je je daarin op: denk je dat je de baas bent? Die burgemeesters komen weinig meer voor. Houben: *‘Als je in bepaalde situaties denkt “de baas van het spul” te zijn, is er of een ramp gebeurd of het wordt tijd voor een “time-out”. In het burgemeestersambt moet je de nodige relativering vooral zelf aanbrengen.’*

Maar de burgemeester heeft ook een zorgplicht. Hij wordt geacht op de samenhang en integraliteit van het bestuur te letten. Dan kan hij zich toch in het college inlaten met alles? Hier dient zich een dilemma aan dat in de praktijk wel wordt opgelost doordat de burgemeester (en vooral de gemeentesecretaris) erop toeziet dat de procedures netjes verlopen. Hoed u voor inhoudelijke bemoeienis met de portefeuille van een individuele wethouder! Jacobs: *‘Gij zult nooit “winkelen” in de portefeuilles van je wethouders.’*

Moet er balans in een college zijn? Offermanns: *‘Overvleugel nooit je wethouders.’* De wethouders moeten tot hun recht komen. Houben beveelt daarom aan: *‘Laat de rol van een burgemeester er niet een*

zijn van overal zelf te willen scoren, omdat de kunst van het besturen vooral het aanboren is van andermans talent.’

En een volgend gebod luidt: *‘Investeer buitenproportioneel in collegialiteit van bestuur bij zowel bestuur als ambtelijk apparaat en doe dat samen in een hecht teamverband met de gemeentesecretaris.’*

Mengde en Haas voegen toe dat de collegeleden elkaar *‘hun successen moeten gunnen’* (Haas) of *‘de winsten’* (Mengde).

Het college bij elkaar houden is een belangrijke opdracht voor een burgemeester. Dat blijkt ook uit het benadrukken van de verbindende rol die burgemeesters spelen, een rol die al in het begin van dit essay genoemd werd. Van Soest is heel uitgesproken hierover: verbinden, bruggen slaan, verzoenen, op harmonie gericht zijn. Conflicten helpen zelden, houdt Mengde ons voor. Middel: *‘Voorkom gedoe in het college. Probeer slechts in uitzonderlijke gevallen en dan ook nog zeer goed beargumenteerd je eigen opvattingen en/of meningen erdoor te drukken. Trek wel een grens tussen wat voor jou wel of niet principieel aanvaardbaar is en communiceer hier helder over.’*

De raad

De raad is voor de burgemeester eveneens een heilige biotoop. De raadsvoorzitter kan belangrijk werk doen, maar de gemeenteraad kan ook een kwelgeest voor de burgemeester worden. Dat zien we terug in de raadgevingen.

Een eerste gebod impliceert dat je er bent voor de héle raad, dus zowel voor de coalitie als de oppositie (Jacobs). Burgemeester Haas uit zich in vergelijkbare bewoordingen. Meijers is volkomen duidelijk: *‘Respecteer de positie van de gemeenteraad.’* Hij meent dat de burgemeester daarin ook actief moet zijn, want hij voegt toe: *‘Faciliteer zijn kaderstellende en controlerende rol.’*

De raad moet ook tijdig informatie ontvangen. De Gemeentewet spreekt immers over een actieve informatieplicht. *'Houd contact met je raad'*, stelt Offermanns.

Middel wijst nog op een risico. Hij stelt: *'Investeer in de raad(sleden) – zij maken en breken je wanneer ze dat willen of wanneer dit hun zo uitkomt – en neem daarbij alle fracties serieus, dus ook de fracties die zichzelf nauwelijks serieus nemen.'*

Hij maakt duidelijk dat de burgemeester dan op bepaalde thema's moet letten: *'Wees ook in deze contacten hoeder en voorbeeld van integriteit.'*

Hij voegt toe: *'Onderhoud frequent contact met de griffier, zo mogelijk op het niveau van gelijkwaardigheid; en bouw met de gemeentesecretaris een functionele vertrouwensrelatie op.'*

En verder: *'Indien dit niet mogelijk blijkt, is het tijd voor een nieuwe gemeentesecretaris.'*

De gemeente in de netwerksamenleving

Hebben burgemeesters er oog voor dat een gemeentebestuur niet alles alleen kan 'fixen' en andere organisaties in de (netwerk)samenleving nodig heeft? Gemeenten zijn voor bepaald beleid afhankelijk van partners. Zo kan er worden gebouwd als een gemeente plannen maakt en woningcorporaties en private ontwikkelaars daarin meegaan. Dat besef is er wel degelijk. In een correspondentie met Karel van Soest wijst hij nog eens nadrukkelijk op gebod 7 en 10.

Gebod 7 luidt: *'Gij zult verbinden en dus partijen bij elkaar brengen, verzoenen, bruggen slaan en opereren in netwerken.'*

Gebod 10: *'Gij zult visie tonen op ontwikkeling van de gemeente en de langere termijn in het oog houden, en die visie zelfverzekerd, met doorzettingsvermogen en met verve kunnen brengen om anderen te overtuigen verder te kijken dan één of meer belangen.'*

Omgang met de pers

Is de pers ook belangrijk? Sommige burgemeesters hebben daar wel wat mee te stellen gehad. Slechts één burgemeester formuleert daar echter een gebod over. Jacobs: *‘Gij zult altijd de pers open tegemoet treden ook al verdienen zij dit niet.’*

Naaste medewerkers

Zijn er ook vertrouwelingen met wie een burgemeester vaak samenwerkt en op wie hij zal moeten terugvallen? Die zijn er. De gemeentesecretaris moet een tandem vormen met de burgemeester, zei Jan Mans ooit. *‘Zorg voor een goede relatie met je secretaris en griffier’*, houdt Ricardo Offermanns ons voor. En Jacobs zegt: *‘Gij zult (als burgemeester) nooit ruzie maken met de secretaresse, de bode, portier of chauffeur. Zij zijn de mensen die je kunnen maken en breken.’*

De gemeentesecretaris representeert de organisatie en is de hoogste ambtelijk leidinggevende, maar de burgemeester heeft in feite ook met die organisatie van doen. Die organisatie moet je erbij betrekken. Offermanns zegt dan ook: *‘Heb oog voor draagvlak binnen de gemeentelijke organisatie.’*

Groei en tegenspraak

Van Soest voegt toe dat het goed is om de omgeving te stimuleren: *‘Het is belangrijk om – waar mogelijk – te investeren in mensen en ze te stimuleren om te groeien, om verder te komen, om continuïteit in organisatie en bestuur te bereiken, goed samen te werken en om te innoveren.’*

Middel beveelt aan: *‘Organiseer binnen de gemeentelijke organisatie op verschillende niveaus tegenspraak om je argumentatie te scherp en ook om zelf scherp te blijven. Jaknikkers en meelopers die je nooit tegenspreken, zijn er op voorhand al meer dan voldoende.’* Ook Houben onderstreept de betekenis van tegenspraak.

Het onverwachte

Het burgemeesterschap is tegenwoordig lang niet altijd een zaak van regelmaat. Er kunnen zich crises aandienen: een brand, auto-ongeluk, treinbotsing, gijzeling, pedoschandaal, overstroming, rellen, enzovoort. *'Bekwaam jezelf in crisismanagement'*, zegt Offermanns dan ook.

Waarschuwen

Houdt het denken in termen van goed en kwaad en van 'wat hoort en niet hoort' de burgemeesters bezig? Eén persoon wel degelijk. *'Het aanwakkeren van moreel bewustzijn in relatie tot het openbaar bestuur staat nooit in een profielschets voor een burgemeester vermeld, maar is – volgens ongeschreven recht – toch één van zijn/haar belangrijkste taken'*, schrijft Houben. Maar hij staat daar wel alleen in.

Beperkte houdbaarheidsdatum

Zijn de ongeschreven regels enigszins tijdgebonden? Ik meen van wel. In 1960 zou een burgemeester nog geen regel hebben gewijd aan de beperkte houdbaarheid van de burgemeester. Hoe anders is dat in 2012. Middel houdt ons voor: *'Na acht jaar burgemeesterschap in een (ontwikkel)gemeente is de houdbaarheidsdatum verstreken.'*

Hij is overigens wel de enige die deze regel noemt. Dit gebod heeft betrekking op hemzelf. Hij is zelf na een dergelijke periode opgestapt en dijkgraaf geworden.

Jacobs benadrukt dat je als burgemeester bevoorrecht bent: geniet dus van je baan. De Cloe, die in de Tweede Kamer jarenlang voor de PvdA de contacten onderhield met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de lokale en regionale partijafdelingen, waarschuwt: vraag je na enige tijd af of je het burgemeesterschap nog wel 'aangenaam' vindt.

10

DISCUSSIE

Wat blijkt nu als deze tien lijsten met ‘tien geboden’ en een ordening daarvan onder ogen komt van een van die tien burgemeesters? Dan kan de neiging opkomen de geboden te gaan toelichten of van kanttekeningen te gaan voorzien. Ik geef daar enkele voorbeelden van.

Een burgemeester schreef:

‘Wat mij opvalt, is dat “passende” kleding zo belangrijk wordt geacht. Mijn ervaring is juist dat veel burgers het op prijs stellen dat je inderdaad jezelf bent. Dus wanneer je van nature geen stropdassendrager bent, ga je regelmatig dasloos door het leven (niet wanneer de ketting om moet, dat is geen kijk en niet representatief). Als je geen formele verplichtingen hebt, moet je ook in je eigen gemeente uiterlijk jezelf kunnen zijn. Dus rond het huis een korte broek bij mooi weer, een spijkerbroek met T-shirt bij het zaterdagse boodschappen doen, op de racefiets stappen of hardlopen (of zwemmen wanneer je daar zin in hebt) met bijbehorende outfit. Kortom, jezelf zijn. Sommigen kunnen dit misschien niet zo waarderen, maar de meesten wel. Het overbrugt de kloof burger-bestuur en maakt de burgemeester nog meer aanspreekbaar voor de inwoners. De tijd van de ouderwetse en ietwat regentesk ogende gezagsdrager is goedgevoel voorbij (hoop ik), hoewel in met name kleinere gemeenten deze soort nog wel voorkomt.’

Een andere reactie had betrekking op ‘gek doen’:

‘Daar moet je je inderdaad niet voor lenen (stunts uithalen, verkleed gaan en dat soort zaken). Wel heb ik op verzoek van het plaatselijke poppodium als diskjockey een avond rock & roll-platen gedraaid. Rock & roll is mijn favoriete muziek en ik verzamelde duizenden rock-elpees. Die kant van jezelf kun je best eens laten zien. Het werkte zeer drempelverlagend en ik heb er geen overdreven publiciteit aan gegeven. Als je zelf laat zien dat je het gewoon vindt, vinden anderen dit meestal ook.’

Wat te denken van het elfde gebod van Middel. Dat luidde: *‘Blijf optimaal alert ten aanzien van zich christelijk noemende bestuurders, politici en beleidsambtenaren. Dit geldt des te meer wanneer je jezelf openlijk als niet-gelovig presenteert.’*

Bert Middel:

‘Deze stelling kun je zowel positief als negatief (voor de doelgroep) interpreteren. Eigenlijk moet de stelling in zoverre genuanceerd worden dat het met name gaat om degenen die expliciet verklaren dat zij vanuit evangelische richtsnoeren handelen en dat betreft dus zeker niet alle christelijke bestuurders, politici en beleidsambtenaren. Bij publicatie zou je die nuancering kunnen aanbrengen. En natuurlijk betreft het hier een generalisatie.’

GEBODEN VOOR WETHOUDERS WIJKEN AF VAN DIE VOOR BURGEMEESTERS?

Daarmee hebben we een betrekkelijk helder beeld gekregen van de geboden die de geconsulteerde burgemeesters voor zichzelf van belang vinden. Zijn dit nu geboden die ook – licht aangepast – gelden voor wethouders?

Die vraag valt te stellen omdat burgemeesters en wethouders in elk geval overeenkomstig hebben dat ze samen deel uitmaken van het dagelijks bestuur van een gemeente. Op grond daarvan is enige overeenkomst in geboden te verwachten. Maar er moet ook verschil zijn, want de burgemeester is zowel collegevoorzitter als raadsvoorzitter, staat in het college boven de partijen en heeft tal van eigenstandige taken op het vlak van openbare orde en veiligheid en op andere gebieden. Ik ging daarom toch op zoek naar tien geboden voor wethouders en vond die bij Edo Haan, vicevoorzitter van de landelijke wethoudersvereniging. Hij formuleerde geboden in 2011 en lichtte ze toe op een bijeenkomst waar *De vallende wethouder*, het verslag van een onderzoek, werd gepresenteerd. Ik was erbij.

De lijst ziet er als volgt uit.

Tien geboden voor wethouders volgens Edo Haan

lid en fractieleider in de gemeenteraad (1988-2002) en later wethouder van Zoetermeer (2002-); sinds 2010 vicevoorzitter van de wethoudersvereniging

1 *Blijf jezelf.*

Toelichting: ‘Als wethouder bekleed je een positie met specifieke publieke verantwoordelijkheden maar ben je ook nog privépersoon. Voor sommigen zijn die dingen niet te scheiden. Blijf jezelf en ben ontspannen. Doe geen dingen die niet bij je passen. Bereid interviews en presentaties goed voor. Hou je aan de kernboodschap. Humor doet wonderen, zeker in het debat. Doe aan scholing, training, coaching en intervisie. Vraag je fractie, je medewerkers, je collega’s, je thuisfront regelmatig om feedback.’

2 *Wees niet impulsief.*

Toelichting: ‘Je woorden worden regelmatig onder het vergrootglas gelegd. Vraag van tevoren advies als je de reikwijdte van je uitspraken of je speech niet goed kunt inschatten. Laat je niet onder druk zetten. Veel dingen hoeven echt niet meteen te worden besloten. Voor elk resultaat heb je veel partijen nodig, zowel intern als extern. Al die partijen hebben een geheugen en je komt ze steeds weer tegen. Bedenk altijd waar de lange tenen zitten, hoe je draagvlak creëert en behoudt, hoe het besluit uitpakt voor de volgende ronde.’

3 *Weet dat je stad een dorp is.*

Toelichting: ‘Wat je dus ’s ochtends tegen iemand zegt aan de ene kant van de stad, hoor je ’s middags terug aan de andere kant. Er zijn meer circuits en dwarsverbanden in de stad dan je ooit zult doorgronden. Maak een foute grap over een collega, ambtenaar of inwoner en je hebt er jaren spijt van.

Stuur bewust op informatie; communicatie is 80% van het vak. Gelooft niet alles wat in de krant staat. Wees erop voorbereid

dat je woorden (in bijvoorbeeld een krantenkop) anders worden weergegeven dan dat je ze bedoelde. Schakel de afdeling communicatie in en vraag of je teksten van tevoren mag zien, zodat je nog kunt corrigeren wat niet goed is overgekomen.’

4 *Stuur via de ambtelijke lijn.*

Toelichting: ‘In de organisatie zijn de ambtelijke managers integraal verantwoordelijk. Stel ze in staat die verantwoordelijkheid waar te maken. Informeer ze, stuur via hen, tenzij ze zelf aangeven dat je rechtstreeks zaken kunt doen met het werkvloerniveau. En dan nog: liever een cc te veel in je mail dan te weinig. Maak duidelijke afspraken, reken daar ook op af, betrek de directeuren bij waar het niet goed gaat. Scheid het ambtelijke en het bestuurlijke. Stuur ambtenaren die via de bestuurlijke lijn ambtelijke conflicten signaleren naar het MT. En omgekeerd: maak van bestuurlijke conflicten geen ambtelijke conflicten: “ik wil wel, maar de wethouder Financiën ...”’

5 *Hanteer de spelregels die er zijn.*

Toelichting: ‘Vooral de Planning & Controlcyclus is belangrijk: wanneer wordt het geld verdeeld, wanneer dus wel en niet voorstellen met financiële consequenties indienen, etc. Vraag bij twijfel naar de procedures en de basisstukken. Pas op dat je niet je eigen frustratie schept. Je kunt veel plannen maken, maar die vaak pas uitvoeren als er intern of extern geld beschikbaar is.’

6 *Wees resultaatgericht.*

Toelichting: ‘Maak je lijst van prioriteiten vanuit het collegeakkoord en je persoonlijke drijfveren. Formuleer maximaal drie topics waar je te zijner tijd op wilt worden afgerekend en blijf erop sturen. Je wordt overladen met informatie en voor je het weet, ben je een groot deel van je tijd procesmanager, in plaats van inhoudelijk bezig. Herken de belangrijkste zaken, de “dingetjes” en de politieke bananenschillen.’

7 *Beheers je agenda.*

Toelichting: ‘Hou je secretaresse in ere en wees duidelijk wat je wel en niet wilt. Stuur op wat en wie er in je agenda komt. Kijk of jij echt aan zet bent. Laat onbekenden die per se met je willen spreken eerst via de mail duidelijk maken waarover het gesprek zou moeten gaan. Werkweken van 60 à 70 uur zijn voor wethouders niet ongebruikelijk. Lees je stukken in het weekend. Gedurende de rest van de week kom je hier onvoldoende aan toe. Doe aan clean desk. Voer gesprekken met externen bij voorkeur niet in je eentje en laat je niet fêteren. Declareer niets.’

8 *Verras elkaar niet.*

Toelichting: ‘De gouden regel in de politiek en zeker in collegeverband is: verras elkaar nooit in publieke optredens. En weet: actie lokt altijd reactie uit, en omgekeerd. Blijf betrouwbaar en voorspelbaar voor je collega-wethouders, je fractie, de gemeenteraad, de inwoners van je stad. Vertrouwen en imago komen te voet, maar gaan te paard. Lieg nooit.’

9 *Gun de ander ook wat.*

Toelichting: ‘Gun de ander (vooral collega-wethouders) regelmatig ook wat. Doe geen wedstrijd wie het meest in de krant komt. Neem en behandel oppositiepartijen serieus. Informeer de raad proactief (desnoods vertrouwelijk). Beter één memo aan de voorkant te veel, dan achteraf moeten uitleggen hoe het zo gekomen is. Maak het politieke nooit persoonlijk. Ga na de (raads)vergadering samen naar de bar. Word alleen professioneel boos. De volgende dag kom je elkaar toch weer tegen.’

10 *Geniet ervan!*

Toelichting: ‘Wethouder is een wereldfunctie. Je ziet de resultaten van je werk en jij helpt mee de stad en de levens van de inwoners te veranderen. Neem af en toe de tijd om daar bij stil te staan. Blijf erover praten met collega’s, want: gedeeld plezier is nog leuker!’

Wijkt het lijstje van ‘geboden voor wethouders’ van de vicevoorzitter van de wethoudersvereniging Edo Haan erg af van de genoemde geboden van de tien geraadpleegde burgemeesters? Gedeeltelijk. Enkele van de door hem genoemde geboden zien we links en rechts terug in de lijstjes van de tien burgemeesters, zoals ‘*Geniet ervan*’, ‘*Blijf jezelf*’, ‘*Gun de ander ook wat*’. Dat zijn bekende geboden die met de bestuurder zelf te maken hebben en met hoe je in de politiek het beste kunt opereren (‘elkaar wat gunnen’). Dit zijn betrekkelijk breed gedragen ‘geboden’.

Ook burgemeester Jacobs van Helmond riep burgemeesters op om van het burgemeesterschap te genieten. Zie zijn overzicht met geboden voor burgemeesters. Het wethouderschap is dus ook een boeiende, mooie functie die je met plezier kunt uitoefenen.

Natuurlijk blijft het daar niet bij, want wethouders en burgemeester maken samen deel uit van het dagelijks bestuur. Er is meer overeenkomst. Ook een wethouder moet zichzelf een beetje kennen en moet ‘in control’ zijn, zoals dat ook voor burgemeesters geldt. Dus: ‘*wees niet impulsief*’ en ‘*beheers je agenda*’. Doe met andere woorden aan tijdmanagement. Het advies om *niet* impulsief te zijn, kwamen we overigens *niet* tegen bij burgemeesters. Dat is een vanzelfsprekendheid in die kringen. En verstandig omgaan met tijd hoort daar ook bij. Maar het noemen van deze twee zaken is dus blijkbaar voor wethouders nog *extra* van belang.

Maar het zijn toch vaak wethouders die burgemeester worden? Inderdaad, maar zij die burgemeester worden, vormen een kleine selectie uit het wethoudersbestand. Ze hebben tegen de tijd dat ze solliciteren, die impulsen wel redelijk onder controle. Logisch. ‘Driftkoppen’ en personen die makkelijk uit hun doen en daarmee uit balans raken, zijn zowel ongeschikt voor het wethouderschap als voor het burgemeesterschap.

Haan benadrukt nog iets anders, namelijk het grote belang van informatie en communicatie. Dat is iets wat ook voor burgemeesters van groot belang is.

Verschil

Maar er is ook verschil. Een wethouder is toch ook een wat andere figuur dan de burgemeester, zo blijkt, ook al maken burgemeester en wethouders samen deel uit van het college van B&W en moet je in beide functies het vertrouwen van de meerderheid van de gemeenteraad bezitten. De volgende geboden komen we in het geheel *niet* tegen op de lijstjes van de tien burgemeesters, maar alleen bij Edo Haan. Het betreft de algemene oriëntatie van wethouders.

Wethouders hebben een bepaalde politieke kleur. Uit onderzoek is bekend dat ze zich vooral op de inhoud moeten profileren en niet zozeer doordat ze roepen dat ze bijvoorbeeld een links vervoersbeleid voeren of een rechtse sociale agenda hebben (Vulperhorst, 2010). De partijpolitieke profilering moeten ze bij voorkeur aan fractieleiders overlaten. Wethouders moeten met de andere collegeleden ‘meters maken’, ze moeten resultaat boeken. Haan zegt dan ook: *‘Wethouder, wees resultaatgericht.’*

Nog een verschil. Wethouders kunnen elkaar wel eens een streek leveren. Daarom zegt Haan: *‘Wethouders, verras elkaar niet.’*

Hoe moeten wethouders verder opereren? Ze moeten niet zelf het wiel willen uitvinden in de manier van met elkaar omgaan. Daarom het advies van Haan: *‘Hanteer de spelregels die er zijn’*, en *‘Stuur via de ambtelijke lijn’*. Wethouders doen er dus goed aan om aan te sluiten op de ‘patronen’ die er zijn. Daar dwars doorheen banjeren roept vragen op.

ALGEMEEN BEELD VAN HET BURGEMEESTERSCHAP

Wat is samenvattend het beeld dat oprijst uit de tien geboden van tien burgemeesters? Het gebod om een bestuurlijk genie te zijn? Alles wat tot inhoudelijke brille, borstklopperij, egotripperij of opzweepend gedrag kan leiden, is uitgebannen uit de lijstjes met geboden. Geen gebod ook over het tonen van persoonlijke moed, geen oproep tot een heldenepos, geen oproep tot het houden van een briljante speech.

Uit de geboden komt evenmin naar voren dat burgemeesters uitgesproken typen kunnen of moeten zijn. Het extreme moet er juist afgevijsd zijn. Over de wenselijkheid van ‘inspirerend leiderschap’ lezen we ook niets, evenmin over het leidinggeven aan veranderprocessen in de organisatie of politieke cultuur. Uit de geformuleerde tien geboden van tien burgemeesters rijst eerder een beeld op van burgemeesters die procesgericht, onafhankelijk, integer, degelijk, evenwichtig en zeker communicatief behoren te zijn en goed situationeel besef moeten hebben ten aanzien van wat van hen in verschillende contexten en momenten verwacht wordt. Communicatie is van groot belang en aanvoelen hoe te handelen in dagelijks meerdere malen wisselende omstandigheden. Burgemeesters moeten snel kunnen schakelen en ‘de temperatuur’ op vergaderingen en andere bijeenkomsten aanvoelen. Burgemeesters zijn tevens *realisten, meer dan idealisten*.

Het flamboyante burgemeesterschap treffen we niet als wensbeeld aan, eerder de waarschuwing dat flamboyante te temperen en onder controle te houden (Offermanns). Wel zien we mensgerichtheid. Houben en Van Soest zijn prototypes van mensgerichte burgemeesters. Andere burgemeesters zullen zich in dit kielzog willen scharen. Niemand wil het etiket krijgen om niet mensgericht te zijn.

ANDERE ONGESCHREVEN REGELS VOOR BURGEMEESTERS

Zijn er ook regels die niet genoemd zijn in de lijsten van tien geboden voor burgemeesters, maar die toch aan de dagelijkse praktijk van het burgemeesterschap te ontleen zijn? Natuurlijk, want geboden vormen (slechts) een deelverzameling uit de ongeschreven regels van het burgemeesterschap.

Uit gevalstudies en uit gesprekken met de genoemde en andere burgemeesters blijkt dat er in werkelijkheid natuurlijk meer ongeschreven regels bestaan dan hier zijn genoemd. En er bestaan ook regels die op een specifiek gebied liggen. Zo zouden er ‘tien geboden’ mogelijk zijn voor de omgang van burgemeesters met de pers. Denk maar eens aan de regel van burgemeester Ouwerkerk: *‘De eerste toonzetting in de media krijg je nooit meer hersteld.’*

In het boek *Onder burgemeesters* (Korsten e.a., 2012) zijn meer ongeschreven regels verzameld en behandeld.

Aan wat voor andere regels is nog meer te denken? Ik geef enkele voorbeelden. Laat ik eens beginnen met de introductie in de gemeente. Een dilemma is: als nieuwe burgemeester je direct richten op wat voor de voeten komt of toch een oriëntatie op de gemeente? De regel

van burgemeester Wim Dijkstra luidt: *‘Gij zult de eerste maand in een gemeente gebruiken om rustig rond te kijken en uit te vinden welke discussies spelen en wie de sleutelfiguren zijn.’*

Deze regel is gebaseerd op de ervaring van een burgemeester die waarnemer was in zes gemeenten: in Doetinchem, Zaanstad, Vlissingen, Weert, Nijmegen en Venlo. Hij voegt toe: *‘Daarna delete ik veel, de wethouders voeren hun eigen taken uit en voor mij blijft een aantal dingen over waar ik me vol voor wil inzetten’* (De Limburger, 31-05-12).

Stel dat de burgemeester net in een gemeente is benoemd, niet voor even als waarnemer komt en de gemeente wil leren kennen. Een dilemma is dan: wel of niet volstaan met kennismakingsbezoeken? Kennismakingsbezoeken aan stadsdelen, wijken of dorpen behoren tot de mogelijkheden. Wat nog meer te doen: wel of niet meereizen met de vuilnismannen op de vuilniswagen om *‘streetwise’* te worden? Ik ontraad dat laatste, omdat deze onconventionele actie toch wat strijdig is met de waardigheid van het ambt. En bovendien, waar begint de burgemeester aan. Het kan zomaar gebeuren dat de burgemeester dan tal van gratis uitnodigingen krijgt om mee te doen met een viswedstrijd van vereniging *‘Het Hengelaartje’* of om de beoordeling van de kwaliteit van stoeptegels ter hand te nemen om firma *‘Ons tegeltje’* op te stoten in de vaart der volkeren. Een ongeschreven regel voor burgemeesters luidt daarom: *‘Ga niet te ver in participerende observatie van de gemeente.’*

De burgemeester kent de gemeente inmiddels, is al maanden op stoom, maar krijgt ook te maken met een overvolle agenda. Een *‘burn-out’* dreigt. Kan de burgemeester zorgen voor voldoende energie of komt die energie vanzelf? Naarmate burgemeesters ouder worden en/of de ophef in de gemeente toeneemt en meer van de burgemeester gevraagd wordt, ontstaat een grotere behoefte om als burgemeester regelmatig de batterij op te laden om zo vitaal en veerkrachtig te blij-

ven. De burgemeester van Harlingen, een gemeente waar het bij tijd en wijle in de politieke arena onrustig was, formuleerde daarom eind 2011 de regel: *'Zorg dat je over een oplaadpunt beschikt.'*

Een burgemeester krijgt, zoals gesteld, tal van uitnodigingen. Als burgemeester meedoen aan het koningsschieten van de schutterij of toch maar niet? Koningsschieten is een jaarlijks terugkerend gebruik bij schuttersgilden, waarbij een houten vogel die geplaatst is op een schutsboom, met een buks eraf geschoten moet worden. De persoon die de vogel of het restant daarvan na de vele schietbeurten van de boom schiet, is winnaar en wordt daarmee de nieuwe koning. De koning geniet enkele voorrechten en mag versierselen dragen, zoals een vest met een zilveren koningsschild en koningsvogels.

Duidelijk is dat het koningsschieten een hoogtepunt in het jaar is van de schutterij. Kan een burgemeester daar wel of niet wegblijven? En als hij aanwezig is, gaat hij dan proberen te winnen? Een burgemeester zal hier situationeel gevoel moeten tonen. Een voorzichtige afwikkeling van het dilemma zou kunnen zijn om aanwezig te zijn en alleen het startschot te verrichten. De ene burgemeester die meedoet, wordt in zijn dorp bejubeld en stijgt in aanzien, maar het is een burgemeester in een ander dorp geraden om bij het jaarlijkse schutterstreffen vooral naast te schieten, omdat het 'not done' is om met de hoogste eer van het dorp weg te lopen en deze daarmee van een ander af te pakken.

Ander dilemma: wel of niet stukjes schrijven in een periodiek? Een column in een blad om zo zichtbaar te zijn voor burgers of toch maar niet zo opvallend buiten college en raad positie kiezen? Een regel voor burgemeesters: *'Ga als burgemeester geen column schrijven over het lokaal bestuur in een plaatselijk huis-aan-huisblad.'*

Waarom? Het is niet de taak van een burgemeester om een goed columnist te zijn die wil prikkelen en scherpe uitspraken doet. Voor de burgemeester het in de gaten heeft, wordt hij inhoudelijk en is de

schrijverij in strijd met de regel dat een burgemeester ‘boven de partijen hoort te staan’. Dan bekritiseert deze of gene fractie de burgemeester. Maar kan een burgemeester dan nooit wat schrijven? Hugo Schorer had in zijn periode als burgemeester van Renswoude een rubriek in *Het Financieele Dagblad*. Daarover is nooit ophef ontstaan omdat de bijdragen niet handelden over de eigen gemeente, maar wel over algemene thema’s zoals gemeentelijke herindeling.

Volgende regel: *‘Een burgemeester moet proportioneel handelen’*.

Commentaar: kom niet als burgemeester van pakweg Loosdrecht met de oplossing voor het klimaatprobleem in de wereld of een nieuw kanalen- of luchtvaartplan voor Nederland. Maatgevoel is gewenst. En blijf weg bij de portefeuille van een wethouder. Maar als de burgemeester in een vorig leven bij de Verenigde Naties specialist was op het gebied van klimaatpolitiek, dan ligt het een slag anders.

Conclusie: er zijn meer ongeschreven regels te formuleren dan de gevraagde burgemeesters met de geboden deden. Maar hun lijsten met geboden zijn daarmee niet te kritiseren. Zij schreven wat *zij* belangrijk vonden binnen het kader van de ‘tien geboden’ die gebaseerd zijn op hun beeld van wat het burgemeesterschap moet inhouden en op hun ervaringen.

KANTTEKENING: GEBODEN BESTAAN BINNEN HET BESTAANDE BESTEL

Wat bij dit alles bedacht moet worden, is dat het de tien geboden zijn van en voor burgemeesters die geschikt zijn om in het *bestaande* bestel van aanstelling van burgemeesters ‘rond’ te komen: hun werk te doen en te overleven. Verander je het bestel, bijvoorbeeld doordat je burgemeesters evident meer bevoegdheden geeft en maak je ze bijvoorbeeld tot lokale presidenten (of ‘sterke burgemeesters’), dan heb je naar verwachting *andere* ‘geboden’ nodig. Of er ontwikkelen zich geleidelijk andere ongeschreven regels. De lijstjes met ‘tien geboden’ vinden dus een zekere *begrenzing* in het bestaande bestel van aanstelling en taakstelling. Dat wordt duidelijk wanneer je kijkt naar de verkiezing van de burgemeester van Londen.

Op 3 mei 2012 ging de verkiezingsstrijd in Londen om het burgemeesterschap tussen de ambitieuze, ietwat excentrieke burgemeester Boris Johnson en Ken Livingstone (‘rode Ken’). Johnson had Livingstone al eens eerder verslagen, namelijk in 2008. De vraag was nu: blijft Boris baas van Londen? Het antwoord luidt: ja, want hij won. Heeft Boris zijn ‘tien geboden’ van het burgemeesterschap nageleefd? Lang niet altijd. De kleurrijke, af en toe wat clowneske Boris Johnson, een rechtse Tory, liet wel eens een toespraak in de taxi liggen, maar dan probeerde hij zich met gevatheid uit een gênante situatie te

redden. Of hij verschijnt een uur te laat en laat tweehonderd ondernemers wachten omdat hij in de verkeerde trein is gestapt. Hij kwam er steeds mee weg. Lia van Bekhoven beschreef hem eens als volgt:

‘Gekreukt pak, scheve das, bleke huid, blauwe ogen. Postuur en gang doen denken aan een varkenshoeder, maar onder zijn fameuze, war-rige kapsel zit genoeg charisma voor de hele Engelse hoofdstad.’
(*Elsevier*, 28-04-12)

En: ‘*Als Johnson het podium opkomt, begint het publiek al te glim-lachen.*’ Zo schreef iemand eens: het is misschien geen man van adel, maar hij heeft wel op de exclusieve kostschool Eton College gezeten, een universitaire studie in Oxford gevolgd, en is lid van het Lagerhuis geweest. Zijn opleiding en ervaring zijn dus dik in orde. Hij is iemand met vooral een bijzondere band met kiezers.

In Londen kunnen burgemeesters zich dingen permitteren die in het Nederlandse bestel niet goed mogelijk zijn. Toch hebben Engelse burgemeesters ook hun ongeschreven regels. Rechtse Boris of Rode Ken: ‘*Zij hebben genoeg aan een voornaam.*’ Kom daar in Nederland eens om. En iedereen die met Boris enkele minuten op straat oploopt, zo schrijft Van Bekhoven, wordt direct een figurant in ‘*De Grote Boris Show*’. Wat voor show dan? De immens populaire Boris heeft de ‘bikes’ in Londen geïntroduceerd. Ze hebben niet een firmanaam, maar heten de *Boris-bikes*. Dan heb je het blijkbaar goed gedaan. Oh paradox, het mandaat van de kiezers voor de burgemeester oogt enorm, maar alleen op het gebied van vervoer kan hij veel bereiken. Johnson moet het hebben van symbolisch beleid en zijn persoonlijkheid, aldus Van Bekhoven (*Elsevier*, 28-04-12).

Johnson is dus zonder meer een kleurrijk figuur. Hij trad vaak op in satirische televisieprogramma’s en is bekend vanwege zijn politiek incorrecte uitspraken, waarvan sommige in het Latijn. En hij kan geen speech voorlezen zonder te improviseren. Is Boris dan bijzonder

gekleurd door zijn politieke affiliatie? Dat weer niet. Weinigen letten erop van welke politieke kleur hij is. Hij heeft ook een hoog teflongehalte. Weinigen rekenden hem de stijging van de kaartjesprijzen in de Londense metro, sinds 2008, aan. En hoewel hij berucht schijnt te zijn vanwege buitenechtelijke affaires en zijn tweede vrouw hem al eens een tijdje het huis uit heeft gezet, struikelt hij daar niet op als burgemeester.

Hoe anders gaat het eraan toe in Nederland. We gingen op zoek naar de ‘tien geboden’ voor burgemeesters. Zijn Nederlandse burgemeesters in vergelijking met de ambitieuze Boris Johnson – hij wilde de Olympische Spelen naar Londen halen – brave en geenszins flamboyante lieden? Inderdaad, maar de aanstellingswijze en het takenpakket en de geschiedenis van het burgemeesterschap dwingen daar ook toe.

LITERATUUR

- Beeson, J., *De ongeschreven regels – De zes onmisbare vaardigheden voor promotie naar de top van de organisatie*, Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam, 2012.
- Bekhoven, L. van, De Grote Boris Show, in: *Elsevier*, 28 april 2012, pp. 38-39.
- Blase, B., *Burgemeester van beroep*, Het Boekenschap, Alblasserdam, 2011.
- Boer, M. de, *Burgemeester zijn – Moreel leiderschap in het openbaar bestuur*, Sdu, Den Haag, 2011.
- Bruijn, H. de, *Framing – Over de macht van taal in de politiek*, Atlas, Amsterdam, 2011.
- Bruijn, H. de, *Managing professionals*, Routledge, Londen, 2011.
- Camps, Th. en M. van 't Veld, *En dan ben je burgemeester – Bestuurlijke ervaringen en bestuurlijke lessen*, Berenschot, Utrecht, 2011.
- Cohen, J., *Binden*, Bert Bakker, Amsterdam, 2009.
- Commissie-Van Thijn, *De burgemeester ontketend*, Den Haag, 1993.
- Dohmen, J., *De vriendenrepubliek*, SUN, Nijmegen, 1996.
- Eenhoorn, B., Hoe het licht valt – Een persoonlijke visie op het burgemeesterschap, in: *Justitiële verkenningen*, jrg. 36, 2010, nr. 3, pp. 50-61.
- Eenhoorn, B., *Drie minuten ... Een persoonlijk relaas over het schietdrama in Alphen aan den Rijn*, Kluwer, Deventer, 2011.
- Houben, Ph. en C. Rousseau, *Koester de clown*, Uitgeverij Gianni, Maastricht, 2006.
- Kaal, H., *Het hoofd van de stad*, Aksant, Utrecht, 2008.
- Kaats, E. en W. Opheij, Over 'vermogen tot verbinden' gesproken, in: *M&O*, jrg. 65, 2011, nr. 1, pp. 51-69.
- Koelewijn, R., Ik denk vaak: lekker belangrijk – Lunchen met Onno Hoes, in: *NRC Handelsblad*, 7 juli 2012, pp. 6-7.

- Korsten, A.F.A., Gedwongen vertrek van burgemeesters, in: *Justitiële verkenningen*, jrg. 36, 2010, nr. 3, pp. 10-31.
- Korsten, A. en H. Aardema, *De vallende burgemeester*, Ministerie van BZK, Den Haag, 2006.
- Korsten, A. en S. van de Laar, *De kus en de oorvig – Het gedwongen vertrek van Lidewij Digici*, PWC, Eindhoven, 2007.
- Korsten, A. en G. Leers, *Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij*, Lemma, Utrecht, 2005.
- Korsten, A., A. Resoort, M.M. Meeuwisse, P.M.L. Ykema en E. van Sluijs, *De burgemeester op de divan*, GITP, Nijmegen, 2010.
- Korsten, A. en M. Schoenmaker, *Sterke colleges*, Reed Elsevier, Den Haag, 2008.
- Korsten, A., M. Schoenmaker, H. Bouwmans en A. Resoort, *Onder burgemeesters*, Boom Lemma uitgevers, Den Haag, 2012.
- Korsten, A., H. Spoorans, F. Stroink, F. Tonnaer en R. Vaarkamp (red.), *De benoemde en gekozen burgemeester*, Van Gorcum, Assen, 1992.
- Mans, J., *Monsieur le président*, Raad der Europese Gemeenten en Regio's, december 2007.
- Pop, J.J.J. en S.A.H. Denters (red.), *Burgemeesters bijeen: vijftig jaar NGB*, Nederlands Genootschap van Burgemeesters, 2005.
- Sackers, H., De burgemeester als veiligheidsbaas, in: *Justitiële verkenningen*, jrg. 36, 2010, nr. 3, pp. 86-99.
- Schorer, H., *Haagse regels – Verzamelde columns*, Amsterdam/Renswoude, 2011.
- Sips, C., *Palermo aan de Maas – Dagboek*, Beneden-Leeuwen, 2009.
- Staatscommissie Dualisme en lokale democratie, *De gemeente vernieuwt*, Samsom, Den Haag, 2000.
- Stam, J., Een wervelwind in Amsterdam – Profiel: Eberhard van der Laan, burgemeester van Amsterdam, in: *de Volkskrant*, 6 juli 2012, pp. 8-9.
- Visser, A., *De tien geboden*, Rainbow Pocket, Kevelaar, 2003.
- Vulperhorst, L., *Praktische dromers – Over het vak van wethouder*, Van Gennep, Amsterdam, 2010.
- Weijers, R., Dienen en deugen – Kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders, in: *M&O*, jrg. 66, 2012, nr. 1, pp. 5-21.

- Westerink, B., *Delfzijl aan de Eems – Een orkaan in een vingerhoed*,
Leesmijnboek.nl, Delfzijl, 2006.
- Westerloo, G. van, *Niet spreken met de bestuurder*, De Bezige Bij, Amsterdam,
2007.
- Winsemius, P., *Je gaat het pas zien als je het doorhebt*, Balans, Amsterdam,
2005 (24e druk).
- Winsemius, P., *Toeval is logisch*, Balans, Amsterdam, 2012.
- Wouters, G. en N. van Sinderen, *De carrousel – In en uit het lokaal bestuur*,
Helmond/Venray, 2011.

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. A.F.A. Korsten is sinds 1 juli 2012 honorair hoogleraar aan de Universiteit Maastricht (Faculteit Rechtsgeleerdheid), is toezicht-houder bij een Roc, houdt toespraken, en treedt op als interviewer, lid van visitatiecommissies en als freelance consultant.

Was vanaf medio 1991 tot medio 2012 bijzonder hoogleraar Bestuurskunde van de lagere overheden aan de Universiteit Maastricht. Momenteel tevens: emeritus hoogleraar Bestuurskunde aan de Open Universiteit (Faculteit Managementwetenschappen). Was bij de OU hoogleraar in de periode medio 1986-medio 2012.

Auteur van tal van boeken, bundels, columns en tijdschriftartikelen. Winnaar van de G.A. van Poelje Jaarprijs (1978). Lid van Verdienste van de Vereniging voor Bestuurskunde. Was lid van de Raad voor het openbaar bestuur, adviesorgaan voor regering en parlement (1992-2000). Was informateur in drie gemeenten en visiteerde op verzoek van de Vlaamse overheid in 2011 negen Vlaamse steden en op verzoek van provinciebesturen twee provincies in Nederland. Voerde opdrachten uit op alle overheidsniveaus. Officier in de Orde van Oranje-Nassau vanwege bijdragen aan het openbaar bestuur en de bestuurskunde.

Recente boeken: *Sterke colleges* (Reed Elsevier, 2008) en *Regeren met programma's* (Boom Lemma uitgevers, 2010). Schreef met anderen *Onder burgemeesters* (Boom Lemma uitgevers, 2012).

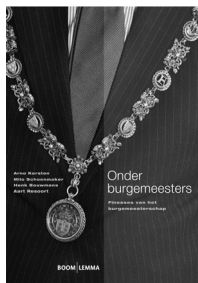
Informatie: www.arnokorsten.nl.

DANKWOORD

Ik ben diverse personen dank verschuldigd voor het meedenken en het leveren van commentaar op een eerdere versie van deze tekst. Ik noem met name, in willekeurige volgorde: Henk Bouwmans (journalist), Milo Schoenmaker (burgemeester van Bussum), Philip Houben (voormalig burgemeester van Haskerland en Maastricht), Aart Resoort (politicoloog) en Klaas Abma (adjunct-gemeentesecretaris).

BIJLAGE

ONDER BURGEMEESTERS



ISBN 978-90-8974-887-8 | Omvang: 507 p.

Te bestellen via www.boomlemma.nl

Inhoud

1 Inleiding: de burgemeester als mens en functionaris

Deel I – De historie en identiteit van het burgemeestersambt

- 2 Wat voor baan is het burgemeesterschap?
- 3 Wat tijd doet met het burgemeesterschap: historische invalshoek

Deel II – De burgemeester als voorzitter en ambtsdrager

- 4 Burgemeester: eigenstandig verbinder op enige afstand

Deel III – De burgemeester als gezicht, ambassadeur en hoeder in goede en slechte tijden

- 5 Het eigenlijke werk van de burgemeester: veertien kernthema's
- 6 Het pettenprobleem van burgemeesters
- 7 Buiten het burgemeesterschap: de betekenis van andere sferen

Deel IV – De burgemeester komt en gaat – De ongeschreven regels van een tijdelijke functie

- 8 Aspecten van de aanstelling van burgemeesters
- 9 Het voortraject van het burgemeesterschap

- 10 De entree in gemeenten: de kersverse burgemeester
- 11 De burgemeester komt en gaat: aspecten van mobiliteit
- 12 Functioneringsgesprekken met burgemeesters

Deel V – De mens achter de burgemeester – De ongeschreven regels van het alledaagse

- 13 Cruciale momenten in het leven van een burgemeester
- 14 De burgemeester als persoon
- 15 Tussen droom en werkelijkheid: stress, ongemak en omgaan met kritiek

Deel VI – De ongeschreven regels van het succesvolle burgemeesterschap

- 16 Slagen burgemeesters altijd? – Over succes en falen
- 17 Het succes van een ondernemende burgemeester

Deel VII – De ongeschreven regels bij management van het onverwachte

- 18 De burgemeester raakt in isolement
- 19 De burgemeester krijgt natte voeten
- 20 Als de burgemeester ver weg is en de ramp zich voltrekt
- 21 Een keten van burgemeesterschappen: op zoek naar ongeschreven regels in een carrière

Deel VIII – De bagage van de moderne burgemeester

- 22 Burgemeesters en de nieuwe sociale media
- 23 De grotere rugzak van de burgemeester: er moet steeds meer bagage in
- 24 Ongeschreven regels in perspectief

Verantwoording

Literatuur

Over de auteurs

Goede burgemeesters zijn professionals die hun vak verstaan. Zoals alle professionals laten ook burgemeesters zich leiden door geschreven én ongeschreven regels. Tot de geschreven regels behoren wetten en tot de ongeschreven regels aanwijzingen, hints, tips, trucs en piketpalen die voortkomen uit de dagelijkse praktijk. Een burgemeester doet bijna elke dag veel van die ervaringen op door de taakvervulling en door te verkeren in wisselende, soms onverwachte omstandigheden. Al die ervaringen zorgen ervoor dat een burgemeester een soort tomtom opbouwt met routebeschrijvingen en mogelijkheden om hindernissen te vermijden. De burgemeester bouwt al doende aan een geestelijk kompas met ongeschreven regels. Deze regels vormen de geheimen van het vak want ze staan niet in een zakboek of handleiding.

Moeten de ongeschreven regels geheim blijven? Ongeschreven regels moeten boven water komen. Kandidaat-burgemeesters moeten zich immers afvragen wat allemaal nodig is en dus die regels kennen.

En ervaren burgemeesters moeten zich erop bezinnen want ze kunnen in nieuwe omstandigheden komen, dus voor een route staan waarin de tomtom nog niet voorziet.

Dit essay gaat over een deel van deze ongeschreven regels: de 'tien geboden'. Deze geboden zijn piketpalen om te laveren tussen de klippen, om goed invulling te geven aan het ambt en aan eigen verwachtingen. De auteur heeft een aantal burgemeesters gevraagd om hun 'tien geboden' te noemen. Ze worden in dit boekje weergegeven, vergeleken en van commentaar voorzien.

Dit essay is een begeleidende beschouwing bij het boek *Onder burgemeesters*, dat onlangs verscheen bij Boom Lemma uitgevers.

'*Tien geboden*' voor *burgemeesters* is bedoeld als opmaat en smaakmaker voor het boek, maar is ook zelfstandig te lezen. Het essay is niet eerder ergens gepubliceerd en ook niet in *Onder burgemeesters* opgenomen.

Zowel het boek als het essay zijn behulpzaam bij de bezinning op het vak van burgemeester. Een boekje dus voor burgemeesters, kandidaat-burgemeesters of personen die met burgemeesters veel van doen hebben.

Arno Korsten is honorair hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Maastricht en emeritus hoogleraar aan de Open Universiteit. Tevens toezichthouder en freelance consultant.