

De gemeentesecretaris als evenwichtskunstenaar

Tussen hipster en eindbaas

Een onderzoek naar het bewegend leiderschap van de
gemeentesecretaris



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Uitgevoerd
door:

LEON VAN DEN DOOL (PwC)

MARCELLA RIJKSCHROEFF (Rijnconsult)

JASPER DE WIT (BMC)

rijnconsult

BMC

YACHT GROUP



Hoofdvraag

Op welke wijze organiseren gemeenten zich om (beter) tegemoet te komen aan de wensen van inwoners op het gebied van participatie, responsiviteit en dienstverlening, wat betekent dat voor het leiderschap van de gemeentesecretaris?

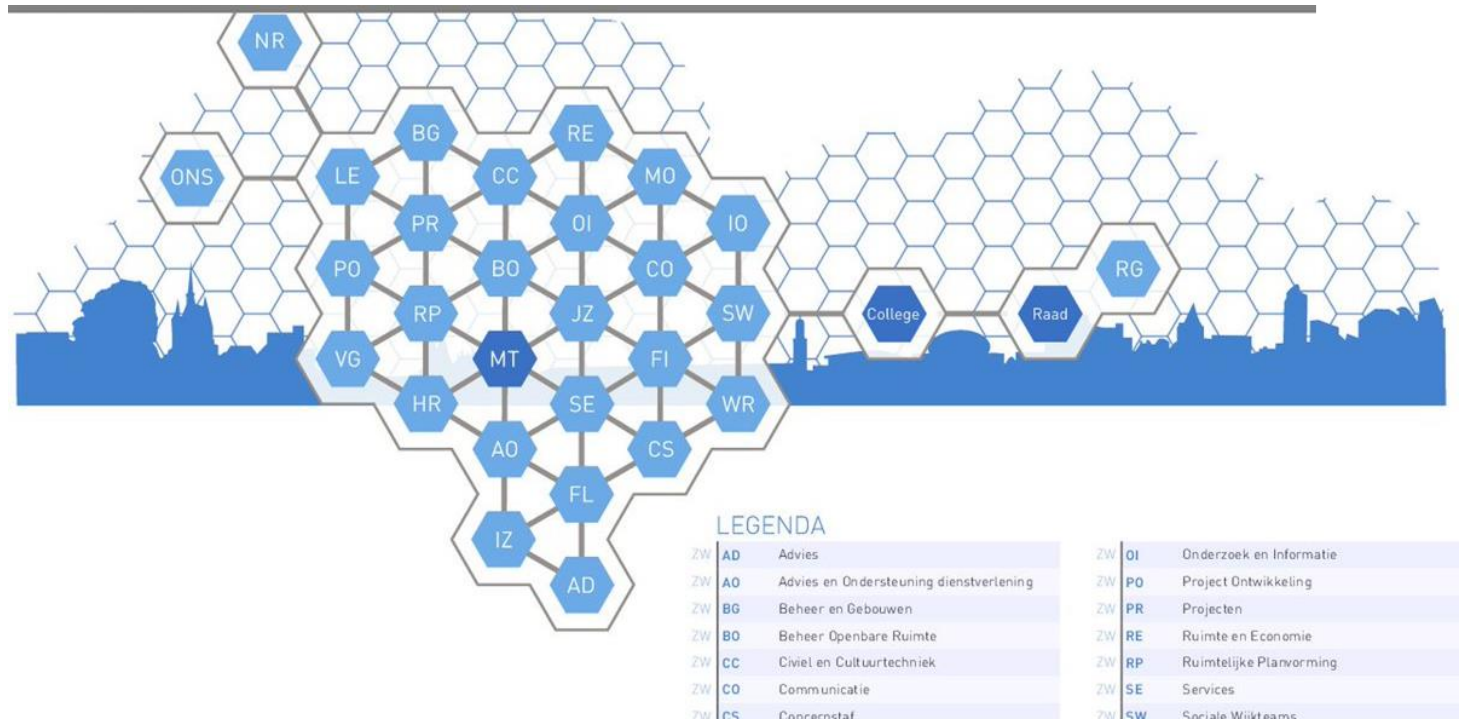
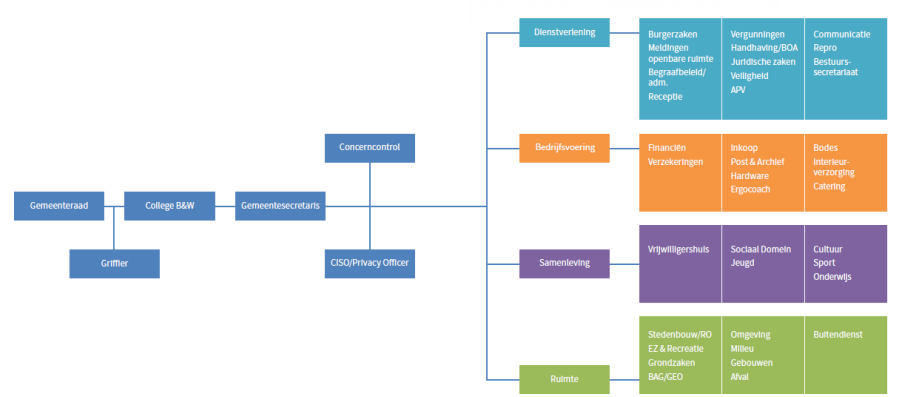
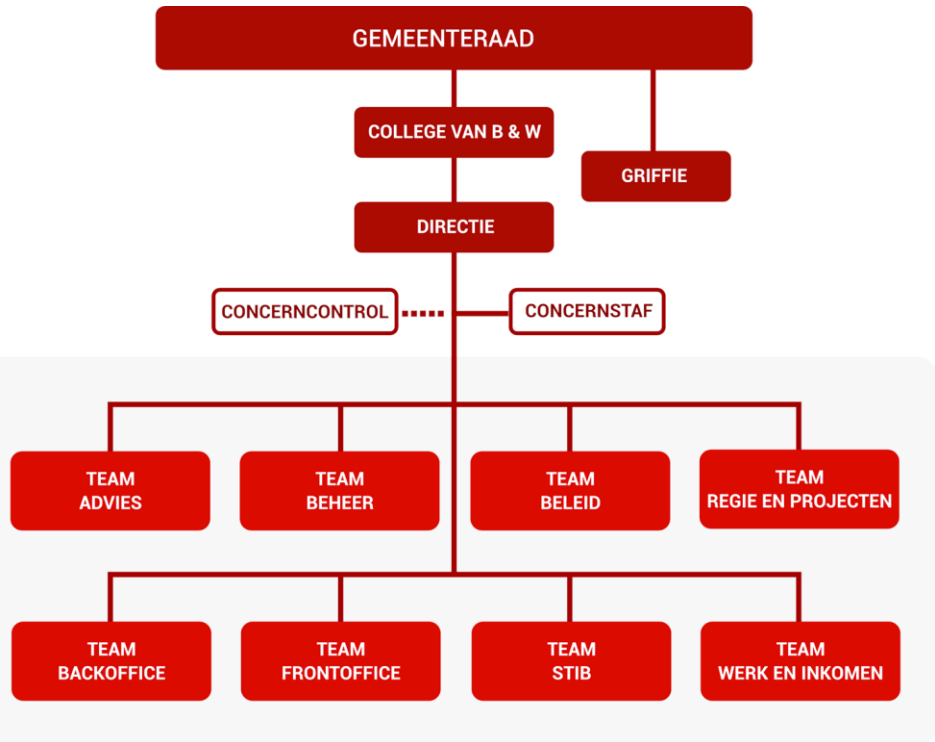
Kennis

Leren

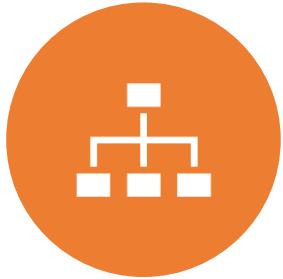
Dilemma's

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

(Godfried Bomans, uit zijn werk: Pieter Bas).



Vier onderzoeksvragen



Welke keuzes maken gemeenten in de governance en (be)sturingsfilosofie?



Hoe zijn deze keuzes doorvertaald in organisatie- en sturingsprincipes?

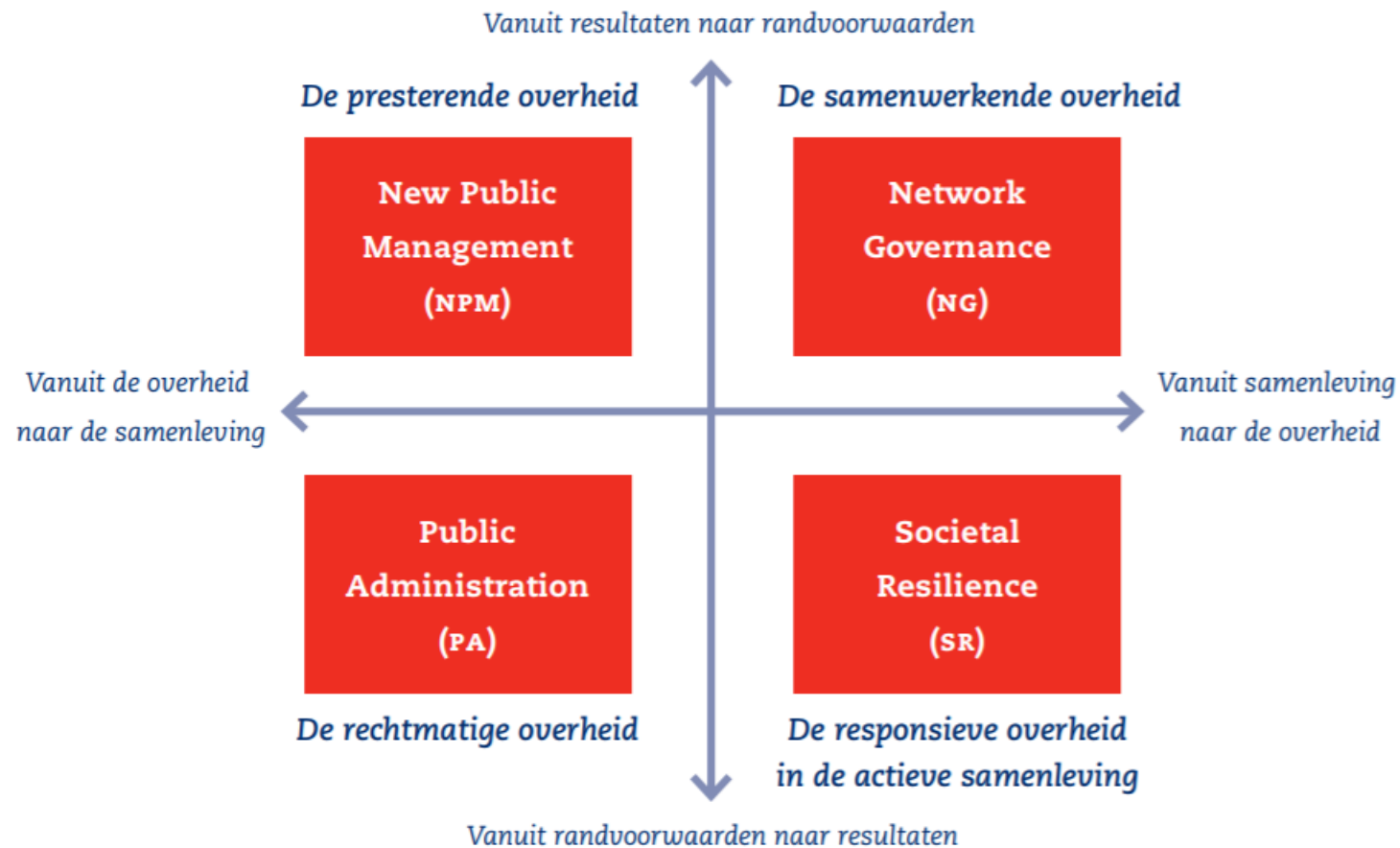


Welke type leiderschap en welke rollen van de gemeentesecretaris passen bij deze organisatie- en sturingsprincipes?



Op welke wijze kunnen we inzicht krijgen in de relaties tussen keuzes in de governance, de vertaling daarvan in organisatie- en sturingsprincipes en het effect daarvan op de samenwerking met andere partijen?

Sturingsfilosofieën



Resultaten

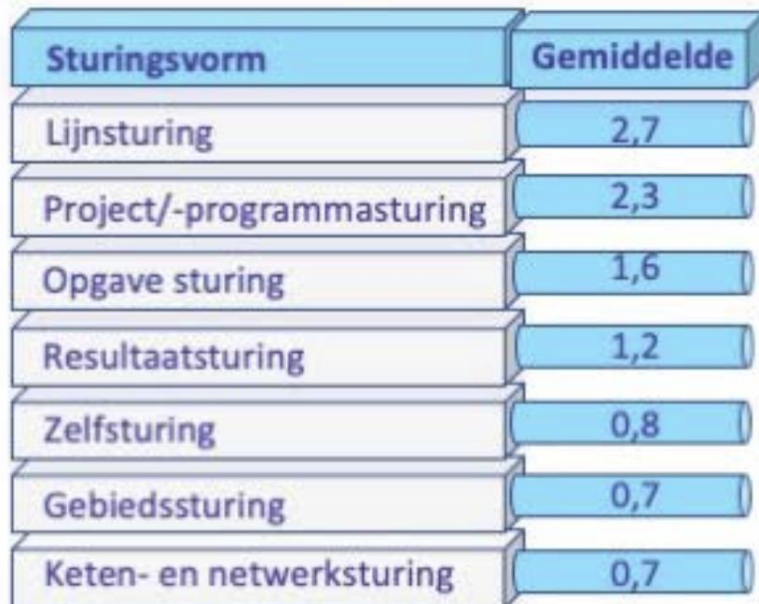
Gemeentesecretaris gebruikt vrijwel altijd combinatie van sturingsfilosofieën



1. Herkenbaar?
2. Tot welke vraagstukken leidt een combinatie?

Sturingsvormen

Lijnsturing toch meest dominante sturingsvorm



1. Wat is de dominante sturingsvorm in jouw gemeente?
2. Welke ontwikkeling/verandering is gaande?

In het *sociaal domein* is keten- en netwerksturing dominant, voor het *fysieke domein* geldt dit voor project- en programmasturing en op het domein van de *bedrijfsvoering* is lijnsturing de meest gehanteerde sturingsvorm

Van sturingsfilosofie en -vorm naar leiderschap

Handelingsrepertoire publiek leiderschap (Naar 't Hart 2014: 39-45)

Vaardigheid	Beschrijving
Aandacht	Het verdelen van mentale en fysieke aanwezigheid
Toewijding	Trouw blijven aan uitgezette koers en daar alles voor geven
Conflictmanagement	Omgang met verandering en het (laten) inzien van de realiteit buiten de eigen organisatie
Retoriek en Performance	Anderen overtuigen en meenemen door fysieke aanwezigheid en taal
Geduld en Timing	'Denken in de tijd'- afhankelijk van de seizoenen versnellen of juist afstemmen en gebruik maken van de kansen wanneer deze zich aandienen

- Geduld en timing (28%) en toewijding (25%) meest belangrijk

'We hebben geen OR meer, de organisatie heeft hier ook geen behoefte aan. Wel is er een groep van ongeveer dertig medewerkers die aan samenspraak doet en met wie ik 'het goede gesprek' voer'.

'De rol van de gemeentesecretaris is niet het antwoord te geven, maar wel om de juiste vragen te stellen om het scherp te krijgen.'

'Je hebt er heel veel maatschappelijke verantwoordelijkheid bij gekregen.'



Resultaten

- **Publiek leiderschap**
 - van eindbaas naar hipster?
 - meest typerende opdracht voor gemeentesecretaris:
 - hierbij hoort combinatie van sturingsfilosofieën en verbindend leiderschap
- Gemeentesecretaris anno nu is een verbinder, inspirator, coach, strategisch adviseur: *schaap met vijf poten*
- Handelingsrepertoire: **geduld en timing** (28%) en **toewijding** (25%) belangrijkst om opgaven uit te voeren ☐ **conflictmanagement** slechts 10%
- **Zelfbeeld gemeentesecretaris**
 - veranderende buitenwereld
 - mens centraal (zelfsturing)
 - aandacht, toewijding en vertrouwen
 - vertaalslag binnen en buiten uitdaging: waar wil je zichtbaar zijn?
- **Bestuurlijk beeld**
 - accent op samenwerking en relatiemanagement
 - ambtenaar steeds meer in “doe-modus” dan “beleidsmodus”
 - zelfsturing illusie als we al “besluitvormingsmachine” hebben?
- **Omgevingsbeeld:**
 - wie is het aanspreekpunt?
 - waar ligt de focus in tijden van veranderingen; binnen of buiten?

Een adaptieve gemeente realiseren, waarbij het bestuur de organisatie en de samenwerkingsverbanden zich telkens aanpassen aan de omgeving.

Inzichten: wat betekent het?

- I. **Stijlflexibiliteit is een noodzaak**
 - taal binnen en buiten snappen
 - balanceren tussen richting en ruimte
- II. **Inhoud en proces: informatiestromen anno nu**
 - inhoud blijft van belang
 - voelhoorns voor veranderprocessen
 - overkoepelende ketendoelstellingen: top en randen organisatie
- III. **De evenwichtskunstenaar**
 - schaalwandelen
 - vooruit kijken om evenwicht te bewaren
 - geduld en timing

De verdieping: Leerkring sturingsvormen gemeenten

*Een traject op initiatief van de VGS met subsidie van het
Ministerie van BZK*



Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Uitgevoerd
door:

MARCELLA RIJKSCHROEFF
LEON VAN DEN DOOL
JASPER DE WIT

rjnconsult

BMC

YACHT GROUP



Vraagstelling

Hoe kunnen gemeenten nieuwe sturingsvormen het beste introduceren in hun organisatie en hoe beoordelen inwoners en/of partners de effecten daarvan?

deelvragen:

- context gemeenten en passende concrete aanpak en interventies
- verhouding nieuwe sturingsvorm tot de andere sturingsvormen
- effecten introductie nieuwe sturingsvorm
- Beoordeling inwoners en/of partners van effecten

Zes sturingsvormen:

- Project- en programmasturing;
- Opgavesturing;
- Resultaatsturing;
- Zelfsturing;
- Gebiedssturing;
- Keten- en netwerksturing.

Aanpak

Stap 1. Selectie en start
beoogde start najaar 2020

Stap 2. Doen en leren
najaar 2020 – september 2021

Verkenning en plan van aanpak

1e leerbijeenkomst

Uitvoering geplande interventies

2e leerbijeenkomst

Verdieping en afronding

3e leerbijeenkomst

Stap 3. Delen resultaten en ervaringen
najaar 2021