

# **Wegwijzer voor de Gemeentesecretaris**

**Honderd facetten van een mooi en moeilijk vak**

Tekst: Irma Woestenbergh

Uitgave: KokxDeVoogd, Het adviesbureau voor de publieke sector

## Colofon

Tekst: Irma Woestenberg, [irmawoestenberg@gmail.com](mailto:irmawoestenberg@gmail.com)

Dank aan: Ben Kokx, Maarten Schurink, Miriam Nienhuis,  
Durk Leentjes en Sophie Gulickx

Uitgave: Bureau KokxDeVoogd, Houten, 2020, [info@kokxdevoogd.nl](mailto:info@kokxdevoogd.nl)  
Voor de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)

ISBN: 978-94-92952-46-2

NUR: 820

Vormgeving

en productie: Berghauser Pont Publishing, Amsterdam

Illustraties: © CanStock/Ollikeballoon

Copyright: Irma Woestenberg

Gebruik en vermenigvuldiging voor niet-commerciële doelen is toegestaan.

Gebruik en vermenigvuldiging door commerciële organisaties en voor commerciële doeleinden is uitsluitend toegestaan na voorafgaande toestemming van de auteur.

# Inhoud

## Vooraf

Introductie .....	6
Voorwoord .....	7
Inleiding .....	8
Wettelijke positie en hedendaagse betekenis van het vak .....	10

## De kern van het vak

Verbinder tussen college en organisatie .....	14
Adviseur van het college .....	18
Algemeen directeur van de organisatie .....	26

## Andere onderdelen van het vak

Boegbeeld van de dienstverlening .....	36
Leider in crisissituaties .....	38
Drager van de lokale en regionale samenwerking .....	40

## Verder van belang in het vak

Opmerkelijke aspecten van de rol van gemeentesecretaris .....	48
Profiel- en portefeuillekeuze .....	51

## De persoon

Persoonlijke bagage .....	54
Adaptief vermogen .....	58
Gebruik van de informele kracht van hiërarchie .....	63
Riskante situaties en momenten .....	66

## Bijzondere situaties

College in de problemen .....	72
Problemen in de organisatie .....	74
Rondom verkiezingen .....	77
Herindeling .....	80
Ambtelijke samenvoeging .....	84
Shared service centra .....	87

## Tot slot

Voor de aanstaande en beginnende gemeentesecretaris .....	90
Nawoord .....	92





**Vooraf**

# Introductie

Met gepaste trots mag ik als voorzitter van de Vereniging van Gemeentesecretarissen “De 100 thema’s van het vak van gemeentesecretaris” presenteren: de wegwijzer voor gemeentesecretarissen. Door oud-collega Irma Woestenberg al terugblikkend op haar carrière als gemeentesecretaris geschreven. In welke fase van je loopbaan je dit boek ook leest: altijd geeft het aanknopingspunten voor inzicht, reflectie en verdieping.

Ik wens dan ook met name alle gemeentesecretarissen in Nederland, maar uiteraard ook andere lezers, heel veel plezier en inspiratie met dit boek!

*Ingrid Geveke*

*Gemeentesecretaris Zwolle*

*Voorzitter VGS*



Vereniging van  
Gemeentesecretarissen

# Voorwoord

Een boeiend maar uitputtend vak. Zo omschrijft Irma Woestenberg het ambt dat zij maar liefst 15 jaar vervulde. Het is als je het mij vraagt allebei waar. Want hoe doe je dat, tegelijkertijd een verbinder, adviseur, aanjager, boegbeeld en leider zijn? Deze moeilijke combinatie van rollen zegt aan de andere kant ook veel over het belang van een van de leukste functies in het openbaar bestuur: die van gemeentesecretaris.

De gemeente is immers voor veel inwoners hét gezicht van de overheid. Ze staat dichtbij en geeft vorm aan de straat, de wijk en de plaats waar we wonen. Daarmee is ze bepalend voor het beeld dat mensen hebben van de overheid. Doe je jouw werk als gemeentesecretaris goed en in verbinding met de inwoners van de gemeente, dan lever je een belangrijke bijdrage aan het behouden en vergroten van het vertrouwen in de overheid.

Gemeenten die, onder leiding van de gemeentesecretaris, in verbinding met ‘buiten’ sturen op publieke waarden: daar wordt Nederland beter van. Mede daarom heb ik deze Wegwijzer, als secretaris-generaal van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties - een van die andere mooie functies in het openbaar bestuur - met plezier en bewondering gelezen. Hoe Irma haar rol als gemeentesecretaris heeft ingevuld, is duidelijk terug te zien. Neem haar grote aarzeling bij reorganisaties en haar voorkeur voor rust boven ongeduld. Maar nergens blijven de andere opties onderbelicht. Dat maakt dit boek een echte gids voor gemeentesecretarissen.

Maar deze Wegwijzer is meer dan een gids: er staan een paar mooie aanbevelingen in waar ‘wij’ bij het Rijk ook van kunnen leren. Als het bijvoorbeeld gaat om de verbinding tussen raad, college en de organisatie. Door ambtenaren aan te laten schuiven in raadscommissies kan een meer ontspannen verhouding tussen politiek en ambtenarij ontstaan. De Raad van State pleitte daar dit voorjaar ook voor in de Haagse context, in zijn gevraagde advies over ministeriële verantwoordelijkheid.

In deze Wegwijzer omschrijft Irma het vak van gemeentesecretaris - dat ook mij zeer dierbaar is - op een herkenbare manier. Als de Wegwijzer in 2009 al had bestaan, dan had ik hem goed kunnen gebruiken om mijn weg te vinden als beginnend gemeentesecretaris van Dordrecht. Ik ben er dan ook van overtuigd dat nieuwe én zittende gemeentesecretarissen de Wegwijzer moeten lezen. En dat iedereen die in zijn werk met de gemeentesecretaris te maken heeft er zijn voordeel mee kan doen.

*Maarten Schurink*

*Secretaris-generaal ministerie van Binnenlandse Zaken  
en Koninkrijksrelaties*

# Inleiding

In april 2019 ging ik met pensioen en keek ik, met voldoening, terug op mijn 15 jaar als gemeentesecretaris van 's-Hertogenbosch. 15 jaar is een ongebruikelijk lange periode in het vak. Ik besprak met de toenmalige voorzitter van de VGS dat ik een keer op zou willen schrijven hoe het mij was gelukt om zo veel jaren het boeiende, doch uitputtende vak uit te oefenen, vijf colleges te overleven en toch fit en fluitend met pensioen te gaan. Het kwam er niet van, de eerste tijd. Ik had ook geen geschikte vorm voor ogen. Tot iemand mij vroeg of er een soort code of een handboek voor gemeentesecretarissen bestond. Zo is het initiatief ontstaan voor dit boek.

Deze Wegwijzer is bedoeld als praktische handleiding voor alle gemeentesecretarissen. Ik heb geprobeerd het vak, de functionaris en zo veel mogelijk situaties die zich kunnen voordoen te beschrijven. Ik heb daarbij geput uit mijn eigen ervaringen, maar ook uit die van collega's uit grote en kleine gemeenten met wie ik sprak over hun ervaringen.

Deze Wegwijzer is niet helemaal neutraal, hij draagt de sporen van mijn eigen jaren in het vak en ik heb ook niet geprobeerd om mijn eigen opvattingen helemaal weg te laten. Zo zal het na het lezen van deze wegwijzer voor eenieder duidelijk zijn dat ik geen voorstander ben van ambtelijke fusies, dat ik een eenvoudige definitie van het begrip strategie hanteer en dat ik niet snel zal kiezen voor grote reorganisaties. Afgezien van die persoonlijke inkleuring heb ik geprobeerd om zo veel mogelijk invalshoeken te laten zien, het repertoire voor elke situatie zo breed mogelijk te beschrijven en handvatten te bieden voor zo veel mogelijk vakgenoten.

Nog enkele praktische leesaanwijzingen.

- Ik heb getwijfeld tussen de u-vorm, vanwege de waardigheid van het ambt, en de jij-vorm, omdat dit een boek is van een collega voor collega's. Uiteindelijk heb ik voor de jij-vorm gekozen.
- Ik gebruik in de Wegwijzer "hij". Nodeloos te zeggen dat ik hiermee "zij/hij" bedoel.
- Ik gebruik de term "directieteam". Daarmee bedoel ik ook andere benamingen voor het team aan de top van een gemeente. Gemeentesecretarissen die werken met een kleine directieraad en daaronder een team van managers of directeuren, kunnen de term directieteam naar behoefte wat ruimer interpreteren.
- Ik raad aanstaande en startende gemeentesecretarissen aan om de laatste drie thema's, 98 t/m 100, als eerste te lezen.
- Ik geef in deze Wegwijzer in 100 thema's tal van tips, waarvan de meeste in mijn eigen praktijk hebben gewerkt. Maar geen daarvan heeft absolute waarde; het vak van gemeentesecretaris is sterk contextgebonden. Je zult voor elke situatie je eigen aanpak moeten zoeken.



- Bij het schrijven kwam bij mij weer naar boven wat een prachtig vak gemeentesecretaris is. Werken in een functie met zo veel betekenis voor samenleving, bestuur en organisatie, bij de eerste overheid, in het hart van het publieke domein: een mooiere baan is er niet. Ik herinnerde me ook weer dat het werk een voortdurende zoektocht was: hoe pak ik dit aan, hoe los ik dit op, hoe doe ik dit goed? Het zou heel fijn zijn als ik met deze Wegwijzer een bijdrage kan leveren aan diezelfde zoektocht van actieve en toekomstige collega's.

Er hebben meerdere mensen meegelezen, waarvoor ik hen van harte dank. De meeste dank is voor Ben Kokx. Hij was vanaf de start betrokken en zorgde door zijn commentaren elke keer dat de tekst beter werd.

Tot slot. De Wegwijzer bevat pittige kost. Maar eet dat vooral niet te zwaar. Ik heb het vak (meestal) met ontzettend veel plezier uitgeoefend en dat geldt gelukkig voor heel veel collega's.

*Irma Woestenberg*  
*Schrijver van de Wegwijzer*

# Wettelijke positie en hedendaagse betekenis van het vak

Deze Wegwijzer gaat over de praktijk van het vak van gemeentesecretaris. Maar het is goed om je te realiseren wat de inbedding van de functie is: hoe zit het wettelijk en wat is de hedendaagse betekenis van het vak.

## De wettelijke positie van het ambt

- In de gemeentewet staat de positie van de gemeentesecretaris omschreven. Dit zijn de belangrijkste bepalingen, in de bewoordingen van de wet:
- In iedere gemeente is een gemeentesecretaris.
- Een secretaris is niet tevens griffier.
- Het college wijst de secretaris aan.
- Het college staat het college, de burgemeester en de door hen ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde.
- Het college stelt in een instructie nadere regels over de taak en de bevoegdheden van de secretaris.
- De secretaris is in de vergadering van het college aanwezig.
- Het college regelt de vervanging van de secretaris.
- De stukken die van het college uitgaan, worden door de burgemeester ondertekend en door de secretaris medeondertekend.

## De hedendaagse betekenis van het vak

- In bijna alle gemeenten is de gemeentesecretaris ook de algemeen directeur van de organisatie. De gangbare opvatting over de kern van het vak is dan ook: je bent eerste adviseur van het college, leider van de organisatie en verbinder tussen het college en de organisatie. De opvatting dat de gemeentesecretaris staat voor de publieke dienstverlening, een rol heeft bij crises en actief is in de regio is ook algemeen aanvaard.
- Je rol is hiermee duidelijk. Maar je betekenis strekt verder. Je hebt als gemeentesecretaris ook een verbindende rol naar de gemeenschap. Je adviseert het college consequent vanuit het belang van wat de gemeente doet en laat voor de samenleving, zo nodig tegen politieke en bestuurlijke wensen in. Je zorgt dat de organisatie georiënteerd is op de samenleving, deze betreft bij haar handelen, zich rekenschap geeft van haar betekenis in de gemeenschap, van waarde wil zijn voor de stad, de wijk of het dorp.

- Jij en je vakgenoten geven, juist door deze verbinding met de gemeenschap, invulling aan de gemeente als eerste overheid. En zorgen dat dit een zelfbewuste overheid is, die publieke waarde levert, die betrouwbaar is en integer handelt, die dicht bij de bewoners staat en die een duidelijke belichaming is van de hedendaagse bijdrage van de overheid aan de samenleving.
- Kortom: je bent niet alleen de secretaris van de gemeente. Je mag jezelf ook de secretaris van de gemeenschap voelen.





**De kern van het vak**

# Verbinder tussen college en organisatie

Het vormen van de verbinding tussen het bestuur en de organisatie is de belangrijkste rol van de gemeentesecretaris. Het is jouw dagelijks werk om de verbinding goed te houden. Maar die verbinding vergt ook regelmatig bezinning en herijking omdat het college, de collega's, de opgaven en de context kunnen wijzigen.

## 1 Een verbindend doel als basis

- Het college, de organisatie en jij moeten in dezelfde richting werken. Je hebt daarom een gezamenlijke doelstelling nodig. Die doelstelling is: taken van publiek belang voor de lokale samenleving op een adequate manier uitvoeren.
- De doelstelling is niet statisch en ook niet neutraal. Je werkt in een politieke omgeving waarin de definitie van adequaat niet vaststaat, waarin de waardering voor de inhoud elke collegeperiode verandert en waarin door bestuurders steeds wisselende accenten worden gelegd in hun relatie met de omgeving.
- De doelstelling wordt door het bestuur beleidsmatig ingevuld in raadsvoorstellen voor programma's, begroting en plannen en in besluiten over de uitwerking daarvan. De organisatie adviseert hierover en voert de taken uit waarmee de publieke waarde in de praktijk inhoud krijgt. In de interactie tussen de bestuurlijke en de ambtelijke invulling van de doelstelling speel jij de sleutelrol.
- Jou gaat het vooral om het fundamentele beginsel en het houvast voor dagelijks handelen: de overheid is er voor de samenleving, wil daarmee in verbinding staan en wil daaraan publieke waarde toevoegen. Deze oriëntatie op de betekenis van de gemeente voor de samenleving helpt je in jouw rol als verbinder, los van de politieke, bestuurlijke en praktische invulling van de doelstelling.
- Je rol als verbinder is te zorgen dat college en organisatie gelijkgericht aan de doelstelling werken.

## 2 Een brug heeft twee pijlers nodig

- Je hoort bij zowel het college als bij het directieteam, maar je hebt ook een zelfstandige positie. Jouw zelfstandigheid wordt, mits met wijsheid uitgeoefend, aan beide kanten als meerwaarde gezien en geaccepteerd.
- Je hebt zowel in het college als in het directieteam een stevige positie nodig. Dat kan aan een van de twee kanten tijdelijk verstoord zijn, maar op den duur kun je alleen goed werken als je het college en het directieteam achter je hebt staan.

- Er wordt van jou verwacht dat je het verkeer tussen college en directie-team regelt. Onder normale omstandigheden is daar niet veel voor nodig, maar soms moet je zorgen voor versnelling, vertraging, dosering of stillegging van de communicatie tussen (leden van) het college en (leden van) het management.
- Ga periodiek na of je jezelf -met inachtneming van functionele verschillen- even prettig voelt in het college als in het directieteam. Als dat niet het geval is, kan dat wijzen op (het naderen van) een verstoorde relatie of op een onbalans in de vervulling van de functie.

### 3 Een zekere mate van neutraliteit

- Je mag en moet in het college staan voor de organisatie. Je kunt dat prima combineren met het open staan voor vragen en kritiek. Zo straal je uit dat je zowel van en voor het college als van en voor het directieteam bent.
- Bij conflicten tussen een lid van het college en een lid van het directie-team kun je het beste boven en buiten de partijen staan, zodat je zo nodig kunt bemiddelen. Je behoort soms ook positie te kiezen. Je doet dat bijvoorbeeld als een collegelid apert onredelijk is of als een lid van het directieteam een collegelid bewust niet of onjuist heeft geïnformeerd.
- Je doet het goed als je aan beide kanten geaccepteerd wordt, maar iedere kant zal zo nu en dan denken dat je *nét* iets meer aan de andere kant staat. En af en toe klopt dat ook.
- Terugkoppeling uit het college naar de organisatie houd je zakelijk. Natuurlijk meld je niet alleen de beslissing maar vertel je ook iets over de discussie en over de politieke verschillen die hierbij speelden; dat is nodig voor begrip in de organisatie. Maar je vertelt alleen iets over leeglopende wethouders, heftige emoties en persoonlijke aanvaringen tussen collegeleden als dat functioneel noodzakelijk is.

### 4 Ieder zijn speelveld

- De allerbeste manier om fricties tussen college en directieteam te voorkomen is te zorgen dat zij ieder in hun eigen rol blijven. Houd het college uit het management; zorg dat het management niet op de stoel van het bestuur gaat zitten; bevorder dat het bestuur zijn bestuurlijke rol zelf vervult.
- Laat collegeleden de vlag dragen. Ook als zij een succes voor 100% aan ambtelijke inspanning te danken hebben. Bedenk dat zij ook de ellende moeten dragen als zij zich voor een fout moeten verantwoorden waarvan de oorzaak 100% ambtelijk is.

- Als je zelf geen behoefte hebt om op het speelveld van het college te opereren of om op de stoel van de leden van het directieteam te gaan zitten, komt dat je positie bij beide kanten ten goede.

## 5 Hoeder van de integriteit

- Zowel in het college als in het directieteam heb je een sleutelrol bij het bevorderen en bewaken van integer gedrag.
- Je werkt nauw samen met de burgemeester, die bestuurlijk verantwoordelijk is voor het onderwerp integriteit.
- Je geeft zowel in het college als in het directieteam op het gebied van integriteit het goede voorbeeld.
- Je ziet toe op een integer verloop van het voorbereidings- en besluitvormingsproces. Laat blijken dat jouw handtekening onder de stukken deze betekenis heeft.

## 6 Een besturingsfilosofie helpt

- Het is nuttig om -naast een organisatieverordening- over een besturingsfilosofie te beschikken die de relatie tussen college en organisatie beschrijft. Jij bent de hoeder van deze besturingsfilosofie.
- Een centraal punt hierin is de verantwoordelijkheid voor de advisering aan BenW.
- Bestuurskundig ideaal is een onafhankelijke ambtelijke advisering aan BenW. Er komt één ambtelijk advies aan BenW, dat bij concernzaken en multidisciplinaire vraagstukken in het directieteam is afgestemd. Op deze wijze kan advisering kritisch, onafhankelijk en integraal plaatsvinden. En wordt geadviseerd aan het hele college, dat collegiaal verantwoordelijk is voor het beleid. De invloed van de portefeuillehouder krijgt vorm in en door zijn overleg met de organisatie.
- In veel gemeenten wordt het bestuurlijk belangrijk gevonden dat er bestuurlijk eigenaarschap is en dat een wethouder zijn stempel kan zetten op de portefeuille. In dat geval moet er kritische en onafhankelijke ambtelijke advisering aan de portefeuillehouder kunnen plaatsvinden. Bij deze keuze hoort de afspraak dat BenW bij de besluitvorming over alle belangrijke informatie beschikt, geattendeerd wordt op risico's en nadelen en dat het college de ambtelijke opvatting kent. Ook hoort daar bij dat stukken direct door jou op de agenda kunnen worden geplaatst. Deze afspraak heb je nodig voor gevallen waarin een wethouder stukken niet wil doorlaten terwijl het noodzakelijk is dat het college de informatie krijgt of een beslissing neemt.
- Jij bent degene die de afspraken bewaakt. Zeker bij een nieuw college betekent dat soms dat je strikt en streng moet zijn.



- Een tweede belangrijk onderwerp is de ambtelijke mandatering. Mandaten zijn er om -ook al blijft het college verantwoordelijk- zonder bestuurlijke goedkeuring werk te kunnen uitvoeren. Je waakt er voor dat dit principe serieus genomen wordt. En je let er ook op dat politieke, financiële en publicitaire risico's toch bestuurlijk worden voorgelegd, om bestuurders niet te verrassen.
- Punt van aandacht is de status van het nemen van besluiten en het doen van toezeggingen door individuele portefeuillehouders. Als ook individuele portefeuillehouders bindende besluiten kunnen nemen, bijvoorbeeld toezeggingen of besluiten over financiële bijdragen, moet dat in een mandaatregeling voor het college worden vastgelegd.
- Aan te bevelen is dat alleen ambtenaren over formele mandaten beschikken. Dit is om te borgen en als waarmerk te dienen dat de uitvoering conform besluitvorming plaatsvindt. Een ambtenaar kan ter verantwoording worden geroepen als hij afwijkt van collegebesluiten, een bestuurder kan hooguit collegiaal worden aangesproken.
- Ook de positie van de gemeentesecretaris moet in de besturingsfilosofie een plaats krijgen. Naast of in plaats van de ambtsinstructie die je als secretaris in enigerlei vorm krijgt.
- Idealiter zijn college en directieteam samen betrokken bij het opstellen of herzien van zo'n besturingsfilosofie. Het college stelt de filosofie vast.
- Het bewaken van de besturingsfilosofie en het zorgen dat die actueel en levend blijft, is een belangrijke opgave voor jou als gemeentesecretaris.

## 7 Verbindende activiteiten

- Zorg dat college en directieteam geregeld zakelijk overleg hebben. Bijvoorbeeld toelichtingen, brainstormbijeenkomsten, jaarlijkse heidagen, overleg over de begroting.
- Zorg dat college en directieteam elkaar geregeld ontmoeten in een informele setting. Bijvoorbeeld periodieke gezamenlijke lunches, jaarlijks uitstapje, eindejaarsborrel.

# Adviseur van het college

Als gemeentesecretaris ben je de hoogste adviseur van BenW. Omdat je zowel directieteam- als collegevergaderingen bijwoont en in staat bent alle stukken te zien, ben je een van de best geïnformeerde personen van de gemeente. Deze informatiepositie is de basis om je rol als adviseur van het college inhoud te geven.

## 8 Van en voor een collegiaal college

- Je bent van en voor het hele college.
- Je zet de collegiale werkwijze van BenW centraal, met respect voor de lokale afspraken over de rol die de individuele collegeleden kunnen spelen.
- Samen met de burgemeester bevorder je dat collegeleden als collegiaal team opereren. Dat begint met de uitleg aan nieuwe bestuurders van het principe dat het college collectief verantwoordelijk is; wordt bij discussies in het college benadrukt; betekent dat collegeleden worden aangesproken als ze te veel soleren; krijgt een plek op de agenda van heidagen en wordt geflankeerd met de gewoonte dat het college jaarlijks -al dan niet met partners- enkele sociale activiteiten onderneemt.
- Het “elkaar iets gunnen” en het naar elkaar omkijken is onderdeel van collegiaal bestuur; dat moeten de collegeleden vooral zelf doen. Naast de burgemeester kan ook de wethouder die de informele leider van de coalitie is hier veel in betekenen. Je kunt met hem bespreken hoe belangrijk dit is.

## 9 Rol in BenW

- Het is voor jouw positie noodzakelijk dat je in BenW gevraagd en ongevraagd advies kunt geven. Als dat in de gemeente geen traditie is, stel dit dan aan de orde.
- Houd in het college consequent je vizier op de samenleving gericht: motiveer je inbreng steeds vanuit de betekenis van het onderwerp voor de publieke waarde, voor de gemeenschap. Zeker als de situatie bestuurlijk of politiek gecompliceerd ligt bied jij een ankerpunt door steeds vanuit deze basis mee te denken en mee te praten.
- Een advies van jou moet iets toevoegen aan het ambtelijk advies. Jouw meerwaarde kan bijvoorbeeld zitten in het geven van strategische overwegingen, het plaatsen van een vraagstuk in een bredere context of het naar voren brengen van perspectieven die in het advies of ter vergadering weinig aandacht krijgen.

- Je let in het college op het belang van de organisatie en waakt voor te grote druk en te hoge verwachtingen. Let ook op je eigen gedrag, door bijvoorbeeld niet te gemakkelijk toezeggingen te doen over de snelheid waarmee zaken in BenW kunnen worden gebracht.
- Het is in sommige colleges nuttig om als gemeentesecretaris extra aandacht te vragen voor financiële en juridische aspecten. Dat kun je ook afspreken met de burgemeester of met de daarvoor verantwoordelijke bestuurder.
- Bij de gemeente spelen verschillende tijdlijnen, bijvoorbeeld de jaarlijkse onderdelen van de planning- en control jaarcyclus, zeswekelijkse regionale bijeenkomsten, maandelijks raadsvergaderingen, wekelijkse BenW vergaderingen. Je houdt deze lijnen tijdens de BenW vergadering in de gaten als de planning van een onderwerp wordt besproken.
- Zorg dat je jezelf in het college volledig kunt toeleggen op de inhoud en de interactie tussen de collegeleden. Laat een ander onder jouw verantwoordelijkheid het verslag maken.
- Zorg dat je een ambtelijk advies geeft en geen politieke mening. Je bent niet de extra wethouder!

## 10 Rol in de beleidsvoorbereiding

- Je zorgt dat de organisatie de rol als kritische en onafhankelijk adviseur van het college of de portefeuillehouder kan vervullen.
- Je bent de poort naar het college. Je beoordeelt of stukken doorgeleid kunnen worden voor bespreking in BenW of een toetsers / toetsteam doet dit in jouw opdracht.
- Deze beoordeling hangt af van wat volgens de lokale positionering van de functie (die vastligt in de besturingsfilosofie, ambtsinstructie of organisatieverordening) jouw rol is in de advisering. Het maakt verschil of je procesverantwoordelijk bent of eindverantwoordelijk voor ambtelijke adviezen.
- De beoordeling hangt ook af van je eigen taakopvatting: waar let de gemeentesecretaris op? De ene gemeentesecretaris wil adviezen inhoudelijk begrijpen, de andere let er op dat het advies taalkundig klopt, een derde let vooral op samenvatting en dictum.
- Je houdt een oog op de planning. Je weet dat planning in de overheid om allerlei redenen buitengewoon lastig is, maar dat BenW en (vooral) de raad ook graag houvast hebben. Voor sommige onderwerpen is een planning echt noodzakelijk, maar je kunt onmogelijk alle productie strak plannen; een gemeente is geen fabriek waar routinezaken worden gemaakt. Je zorgt dat de planning van repeterend werk, zoals de PenC cyclus, wel voorspelbaar is. Je spreekt af dat BenW en raad geïnformeerd worden als planningsmomenten van zware dossiers niet worden gehaald.

- Er zijn ook zekerheden die je met een glimlach kunt melden als er weer eens gemopperd wordt over de planning. De agenda's voor vergaderingen waarin de deadline voor de aanlevering van stukken naar de gemeenteraad ligt, de laatste BenW van het jaar en de laatste voor de zomervakantie zijn gegarandeerd zwaar belast.
- Je zorgt er voor dat informatie en ambtelijke opvattingen die in het college bekend moeten zijn altijd in het college komen. Als een individuele portefeuillehouder dat niet wil ben jij degene die er voor zorgt dat de informatie toch het college bereikt. Hoe je dat doet (bijvoorbeeld een stuk toch op de agenda plaatsen; een ambtelijk memo inbrengen; een gesprek met wethouder; de burgemeester inschakelen; mondelinge inbreng) is afhankelijk van de context.

## 11 Relatie met burgemeester

- Je hebt een bijzondere samenwerking met de burgemeester. Een sterke verbinding tussen burgemeester en gemeentesecretaris wordt algemeen beschouwd als een voorwaarde voor het goed functioneren van het gemeentebestuur.
- Samen met de burgemeester ben je verantwoordelijk voor het goed functioneren van BenW. Dat geldt voor de organisatie van de wekelijkse vergaderingen, maar ook voor de sfeer, het collegiale samenspel en de verhoudingen tussen de collegeleden.
- Je ondersteunt de burgemeester in zijn rol als voorzitter van het college. Bij een goed samenspel zal de burgemeester jou steunen in jouw rol als secretaris van het college.
- Je ondersteunt de burgemeester bij de bijzondere taken die hij als door de Kroon benoemde functionaris heeft. Waaronder de zorg voor rechtmatigheid, integriteit en zorgvuldigheid bij het handelen van hemzelf, het college en de gemeente.
- Je bespreekt integriteitskwesties rondom wethouders met de burgemeester. Dat doe je ook als een van de wethouders een liefdesrelatie heeft met een collega-bestuurder, een raadslid of een ambtenaar.
- Bij zijn taken voor openbare orde en veiligheid is de burgemeester zelfstandig bestuursorgaan. De ambtelijke ondersteuning van deze taak heeft, mede vanwege vertrouwelijkheid, bijzondere aandacht nodig. Veiligheid heeft bovendien aandacht nodig in het directieteam omdat het intern een multidisciplinaire aanpak vergt en extern een gecompliceerde samenwerking met andere partijen.
- De burgemeester is boegbeeld als er een crisis is of als er in de samenleving iets bijzonders aan de hand is. Vaak betekent dit dat ook van de organisatie bijzondere inspanningen mogen worden verwacht. Jij zorgt daar dan voor. Een taakverdeling “de burgemeester doet de buitenkant - de secretaris doet de binnenkant” is een mooie vuistregel.

- De burgemeester heeft vaak ook een politieke portefeuille. In die hoedanigheid is hij een gewoon lid van het college en adviseer je hem net als de andere portefeuillehouders.
- Als er een burgemeester moet worden benoemd, kun je als adviseur deel uitmaken van de vertrouwenscommissie. Je doet er goed aan het tijdig met de griffier te bespreken als je graag betrokken wilt worden bij de selectie. Je formele invloed in het keuzeprocess is beperkt, maar naar een uitgesproken opvatting wordt wel geluisterd en de commissie kan ook nuttig gebruik maken van jouw ervaring met werving. Voorts is het een goede gelegenheid om een band op te bouwen met de fractievoorzitters.
- Een burgemeester krijgt vanwege zijn positie soms weinig of laat kritische geluiden te horen. Jij bent zijn wachter: kritisch geweten en klankbord voor de dilemma's en valkuilen die een burgemeester in zijn rolvulling kan tegenkomen.
- Er is geen norm voor de tijd die je relatie met de burgemeester zal kosten. Sommige burgemeester-secretariscombinaties werken meerdere uren per week samen, anderen hebben aan een kwartier genoeg. Van belang is dat je elkaar als het er op aankomt altijd snel kunt vinden en verstaat.

## 12 Relatie met wethouders

- Als gemeentesecretaris heb je regelmatig contact met de individuele wethouders. Je geeft hen feedback over hun functioneren, geeft hen goede raad over hun ontwikkeling en behoedt hen voor fouten en valkuilen die op hun pad kunnen komen. Je geeft hen informatie en advies over de manier waarop zij in hun rol van bestuurder met de organisatie kunnen omgaan.
- Je bent de secretaris voor alle wethouders. Blijf onafhankelijk, ga geen individuele bondgenootschappen aan, maak geen onderscheid tussen wethouders.
- Wees expliciet en transparant over je rol. Wethouders moeten weten dat jij de procedures, de afspraken en de collegialiteit van het bestuur zult bewaken en dat je niet zult zwijgen als ze daar een loopje mee nemen. Maar ze mogen ook weten dat je discreet zult zijn over hun onzekerheden en emoties.
- Zorg dat je met elke nieuwe wethouder een startgesprek hebt; maak hem op jouw niveau wegwijs in zijn nieuwe functie, de rol in BenW en de verhouding tussen raad, college en organisatie. De organisatie moet zorgen voor een inwerkprogramma en een inwerkdoossier.
- Je ziet er op toe dat de relatie tussen de wethouders en de organisatie past in de besturingsfilosofie. De wethouder moet bestuurder kunnen zijn, de organisatie moet professioneel kunnen adviseren, de overlegstructuur moet worden gerespecteerd, de ambtenaren mogen niet op de stoel van de wethouder gaan zitten en de wethouder behoort zich niet te gedragen als opdrachtgever of extra manager.

- Je mag van een wethouder ook verwachten dat hij respectvol omgaat met de organisatie, zowel met de rol en verantwoordelijkheden van de organisatie als met de mensen. Als er structureel zakelijke of persoonlijke fricties zijn tussen een wethouder en de organisatie ligt er een rol voor jou.
- Het is nuttig als de deur van je kantoor voor wethouders letterlijk en figuurlijk openstaat.

## **13 Relatie met portefeuillehouder PenO**

- Je maakt met de portefeuillehouder PenO afspraken over de bestuurlijke aansturing van het PenO- werk. Het is ook van belang af te spreken op welke wijze hij jou steunt in je rol als algemeen directeur.
- Organisatieontwikkeling, formatieontwikkeling, verloop ziekteverzuim, het jaarverslag van de bedrijfsarts, benoeming topmanagement, veiligheid van de publieke taak en integriteitsbeleid zijn voorbeelden van zaken die je met de portefeuillehouder PenO bespreekt.
- Ook de voortgang van PenO-zaken die een relatie hebben met het collegeprogramma kan op de agenda. Bekend voorbeeld is de voortgang van een door het college gewenste culturomslag. Je bespreekt met de portefeuillehouder in dat geval eveneens hoe wordt bereikt dat ook het college het bij de gewenste culturomslag passende gedrag vertoont en daarop aanspreekbaar is.
- Leg in het mandaatregister vast welke zaken bij BenW moeten komen. Veelal zijn dit zware disciplinaire zaken, ernstige integriteitsschendingen en vertrekregelingen. Zaken over individuele medewerkers probeer je voor het overige buiten de agenda van de portefeuillehouder te houden.
- Zorg dat je zelf op de stoel van algemeen directeur zit en niet de portefeuillehouder. Maak het meteen bespreekbaar als je merkt dat de portefeuillehouder te veel in jouw rol wil komen. Een zeker signaal hiervoor is als hij probeert zich te bemoeien met selectie, overplaatsing, bevordering of ontslag van een medewerker.
- Maak de portefeuille interessant voor de wethouder. Stel met hem de bestuurlijke aspecten vast, maak hem deelgenoot van de voortgang in speerpunten en zorg dat hij successen kan laten zien aan de gemeenteraad. Dan zal hij ook het zware werk willen opknappen in de gemeenteraad: de extra kosten, de boodschap dat er iets fout is gegaan of vertellen dat de organisatie met de gegeven middelen niet alles kan.
- Spreek met de portefeuillehouder af door wie en wanneer jouw functioneren formeel wordt geëvalueerd. Voer minimaal eenmaal per jaar een gesprek over je functioneren en leg dat vast. Spreek bij voorkeur een evaluatiemoment af kort na een vakantie, om een gesprek in een te drukke periode of met oververmoeide bestuurders te vermijden.

## 14 Relatie met portefeuillehouder financiën

- Je vormt in het college een tandem met de portefeuillehouder financiën in de bewaking van de financiële soliditeit in het handelen van het college.
- Je bent als gemeentesecretaris verantwoordelijk voor de integrale advisering aan het college over voorjaarsnota, begroting, managementrapportages en jaarrekening. Je onderhoudt in dit kader ook een bijzondere band met de portefeuillehouder financiën en laat dit contact niet alleen bij de concerncontroller.
- Samen met de concerncontroller en de portefeuillehouder zorg je voor een goede procesgang in de begrotingscyclus. Jouw specifieke rol daarin kan zijn dat je goed kunt inschatten of het standaardproces voldoende is. Je kunt bijvoorbeeld beoordelen wat het college nodig heeft om tot oordeelsvorming te komen en of er specifieke aandacht nodig is voor het politieke traject.
- Ook bij bijzondere processen, zoals een takendiscussie of een bezuinigingsopdracht, ben je in contact met de portefeuillehouder.
- Je ondersteunt de portefeuillehouder bij zijn rol in BenW, die hij vaak als behoorlijk ingewikkeld ervaart, zeker wanneer hij ook een inhoudelijke portefeuille heeft. Je adviseert hem over zijn bijzondere positie in BenW. Je helpt hem als hij problemen heeft met het dragen van meerdere petten.
- Jouw betrokkenheid is situatief. De ene wethouder financiën is een natuurtaent of is ervaren en kan zich prima redden, de andere is onervaren of zou beter een andere portefeuille gekozen kunnen hebben. In dat laatste geval neem je in het college een wat zwaardere rol, maar ook dan ga je niet op de stoel van de wethouder zitten.

## 15 Relatie met gemeenteraad

- Je let er zowel bij de beleidsvoorbereiding als in het college op wie bevoegd is tot besluitvorming. Dualisering betekent dat college en raad ieder eigen verantwoordelijkheden hebben. Zorg dat het grijze gebied in deze taakverdeling zo klein mogelijk is en dat het college niet toegeeft aan verlokkingen om incidenteel uitzonderingen te maken op de taakverdeling, want dit leidt gegarandeerd tot voortdurende discussies met de raad.
- Als gemeentesecretaris houd je in de gaten dat de raad in positie wordt gebracht om zijn kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol te vervullen. Ook draag je bij aan een royale invulling van de informatieplicht naar de raad.
- Hoewel de organisatie voor BenW werkt, is een raadsvoorstel pas klaar als er in de raad over is besloten. Je let er daarom op dat raadsvoorstellen mede worden gericht op besluitvorming door de raad.

- Je onderhoudt een relatie met de raad. Als de gemeente de gewoonte heeft om informatieve bijeenkomsten voor de raad of de commissie te organiseren waarin ambtenaren het woord kunnen voeren, zorg dan dat je daar ook af en toe zelf kunt optreden. Bijvoorbeeld om te bespreken hoe je omgaat met betrokkenheid van bewoners, om jouw positie in de driehoek samenleving - bestuur - organisatie toe te lichten of om iets te vertellen over regionale samenwerking.
- Je neemt deel aan het periodieke overleg tussen het college en het presidium. Neem daarin een actieve rol, geef bijvoorbeeld in een discussie over de aanpak van een bezuinigingsronde aan wat de voorwaarden zijn voor een kansrijke aanpak.
- Kijk of je de raad kunt uitnodigen bij informele momenten van de organisatie, zoals de nieuwjaarsbijeenkomst of een gemeentelijke sportdag. De afstand tussen de raad en de organisatie moet niet te groot zijn.
- Markeer je onafhankelijkheid. Je maakt geen verschil tussen coalitie en oppositie. Je bent niet lokaal actief voor de partij waartoe je zelf behoort.
- Het verdient aanbeveling om regelmatig de raadsvergaderingen bij te wonen en informeel contact te onderhouden met de fractievoorzitters.

## 16 Relatie met griffier

- Het komt een productieve samenwerking tussen college en raad zeer ten goede als je een goede werkrelatie onderhoudt met de griffier.
- Je hebt regelmatig overleg met de griffier. Soms samen met de burgemeester in het driehoeksoverleg bestuurlijke zaken, vaak individueel.
- Samen met de burgemeester en de griffier houd je oog op een juiste taakverdeling tussen raad en college. Je let er op dat het college niet op het speelveld van de raad komt, en dat het college de raad niet toelaat op het speelveld van het college. Wees kritisch als het gaat over een zogenaamde voorhangprocedure; dat betekent dat het college vooraf de raad raadpleegt over voorgenomen collegebesluiten. Dat trekt de raad in het domein van BenW.
- Je zorgt in dit bestuurlijke driehoeksoverleg ook dat de dualisering in de gemeente niet doorslaat. Raad, college en organisatie staan voor hetzelfde maatschappelijke belang en hebben elkaar nodig.
- Je maakt met de griffier en de burgemeester afspraken over periodieke ontmoetingen van het presidium met het college. Ook maak je afspraken over contacten tussen de raad en de organisatie, zoals de mogelijkheid voor raadsleden om direct technische informatie in de organisatie op te vragen en de gelegenheid om door ambtenaren mondelinge toelichting bij informatieve bijeenkomsten van de raad of de commissies te laten verzorgen.



- Ze zijn schaars, maar ze zijn er: gemeenten waar af en toe inhoudelijke gesprekken worden georganiseerd tussen raadsleden, collegeleden en (top)ambtenaren. Een heel mooi doel om samen met de griffier na te streven. Dergelijke gesprekken vragen om een goede keuze van gespreksleiding, onderwerpen en afspraken over rolbehoud van de deelnemers.
- Je stemt met de griffier de stukken voor de gemeenteraad af. Je bespreekt zowel de procesgang als de vraag of de stukken voldoen aan de door de raad gestelde eisen.
- Een bijzonder aandachtspunt in je overleg met de griffier is de planning. Bijna altijd een gevoelig onderwerp in de raad, terwijl je nooit een waterdichte planning voor beleidsstukken kunt garanderen. Het helpt enorm als je dat uitlegt en de griffier dit begrijpt.
- Je spreekt met de griffier de gang van zaken voor, tijdens en na de vorming van een nieuw college af. Je zorgt voor de informatievoorziening aan de nieuwe raad en draagt bij aan het inwerkprogramma voor raadsleden. Je evalueert als de nieuwe raad enige tijd functioneert samen met de griffier de werkwijze rondom raadsstukken en de informatievoorziening naar de raad.

# Algemeen directeur van de organisatie

Als algemeen directeur heb je de leiding over en de eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie. Dat stelt je in staat om het management te richten, de organisatie in te richten en de taken te laten verrichten op een manier die jij passend vindt. In een politieke omgeving, in een organisatie met zeer gevarieerde taken, wisselende doelen en soms strijdige prioriteiten is de taak van algemeen directeur een behoorlijk complexe opgave.

## 17 Leiding over het management

- De belangrijkste taak van de algemeen directeur is te zorgen dat er in het directieteam goede managers zitten die met jou, met het college en met elkaar willen samenwerken en die het leveren van optimale resultaten voor de samenleving nastreven. Van belang bij de samenstelling van het team is voorts complementariteit, diversiteit en bijdrage aan het kritisch vermogen.
- Noodzakelijke algemene eigenschappen voor leden van een directieteam in een gemeente zijn: toewijding aan de publieke zaak, bestuurlijke gevoeligheid, intelligentie, empathisch vermogen en een breed managementrepertoire.
- Kengetallen en managementinformatie vangen de werkelijkheid bij een gemeente niet en je kunt daar dus maar beperkt op sturen. Je hebt als gemeentesecretaris ook soft skills nodig. De basis voor het sturen op managers in een complexe, turbulente en ambigue publieke omgeving is motivatie, openheid en wederkerig vertrouwen.
- Helaas hoort bij je taak ook het afscheid nemen van directieleden die niet goed functioneren. Geef mensen een royale kans, maar wacht niet lang met knopen doorhakken als managers niet geschikt zijn; een niet goed functionerende manager trekt zijn organisatie-eenheid mee. Zorg dat er bij vertrekregelingen met directieleden duidelijke afspraken worden gemaakt en markeer dat er een einde komt aan de relatie; van halfslachtige afspraken zul je veel last krijgen. Hoe jij omgaat met mensen die moeten vertrekken zal worden gezien als voorbeeld in de organisatie. Let mede daarom goed op de interne en externe communicatie.

## 18 Aanvoerder van het team

- Jij bent als algemeen directeur eindverantwoordelijk voor de organisatie, maar het is verstandig om het directieteam te positioneren als de leiding van het concern. Een teamaanpak past beter bij het brede takenpakket van een gemeente dan eenhoofdige leiding.

- Zorg dat de managers niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen organisatieonderdeel of opgave, maar medeverantwoordelijkheid dragen en voelen voor het totaal. Elk lid van het directieteam staat op de kruising van de horizontale en verticale lijnen in de organisatie.
- Bevorderlijk voor het werken als één organisatie is dat elk lid van het team belast wordt met een of meer concertaken en/of met multi-disciplinaire opgaven die een bijdrage van meerdere organisatieonderdelen tegelijk vragen.
- Als aanvoerder van het team stuur je op de eenheid in het concern, de ontwikkeling van de organisatie, de relatie met het college en de raad, de onderlinge samenwerking en de integrale advisering op complexe inhoudelijke vraagstukken.
- Je brengt altijd één ambtelijk advies naar het college. Meningsverschillen tussen ambtenaren behoren in het voortraject ambtelijk te worden besproken en zo nodig beslecht.
- Zorg dat het in de cultuur van de organisatie not done is dat mensen voor hun eigen standpunt gaan lobbyen bij “hun” wethouder. Maak afspraken over de bespreekruimte die de CFO/controller en de financiële directeur bij de wethouder voor financiën moeten hebben.

## 19 Gever van betekenis aan de organisatie

- Jij bepaalt welke betekenis de organisatie heeft. De organisatie werkt onder verantwoordelijkheid van BenW, maar is geen willoos werktuig.
- Je kunt zorgen dat de organisatie de samenleving centraal zet in al zijn handelen. In de advisering aan BenW, in het nadenken over beleid, in het betrekken van de samenleving bij het werk, in de uitvoering van het werk, in de omgang met bewoners en bedrijven, in de dienstverlening. In alles.
- Je bevordert dat door dit als basishouding af te kondigen en daar de organisatie op in te richten, maar ook door praktisch gedrag. Je steunt ambtenaren die kritisch durven te adviseren. Je laat merken dat je blij bent met burgerbetrokkenheid. Je vraagt bij interne werkbezoeken door op de betekenis van het team of de afdeling voor de gemeenschap. De vraag “Wat is het beste voor de gemeenschap?” stel je zo vaak dat anderen hem gaan herhalen.
- Je vraagt van de medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen. Ambtelijk eigenaarschap gaat niet alleen over het werk, maar ook over wat dit werk betekent in de samenleving en hoe het door de gemeenschap wordt ervaren.

## 20 Drager van de organisatiecultuur

- De cultuur van een organisatie is het geheel van waarden, normen, overtuigingen, gewoonten en gedragingen dat kenmerkend is voor de organisatie. Als gemeentesecretaris probeer je invloed op de cultuur te hebben, omdat cultuur een krachtig mechanisme is dat in belangrijke mate bepaalt hoe de organisatie letterlijk en figuurlijk werkt.
- Je kunt cultuur beïnvloeden door alle interventiemogelijkheden die je als management ter beschikking hebt (zoals personeelsbeleid, trainingsprogramma's, interne communicatie, reorganisaties, bemensing van sleutelposities) gelijktijdig in de gewenste richting in te zetten. Je zult dat langdurig moeten volhouden.
- Een krachtig middel om cultuur te beïnvloeden is je eigen gedrag. Niet alleen wat je zegt, in speeches en blogs of bij ontmoetingen in de organisatie, maar ook hoe je het gewenste gedrag voorleeft. Voorbeeldgedrag heeft, mits je daar authentiek en consistent in bent, invloed op de cultuur van de organisatie.
- Er is consistentie nodig van de organisatiecultuur met het bestuurlijke gedrag. Bijvoorbeeld: als je wilt bevorderen dat medewerkers open zijn over fouten, past het dat een wethouder in het college open is naar zijn collega's. Als je integraliteit van beleid wil bereiken in plaats van verkokerde advisering, helpt het niet als de wethouder probeert om een bondje te vormen met een directeur. Als het gedrag van een collegelid diametraal staat op de gewenste organisatiecultuur, zal het niet lukken om die cultuur om te buigen.

## 21 Verantwoordelijke voor de organisatiestructuur

- Mensen zijn het belangrijkste in een organisatie. Maar een goede structuur van de organisatie doet er ook toe.
- De structuur moet in de allereerste plaats helder zijn: wie is waar verantwoordelijk voor.
- Maak helder hoe de staf en de lijn zich tot elkaar verhouden en hoe concernuitgangspunten zich verhouden tot sectorale vrije ruimte.
- Maak een keuze of je de staf onder jouw directe verantwoordelijkheid neemt of dat je juist de positie kiest om zelf geen organisatieonderdelen rechtstreeks aan te sturen om aldus boven de staf en de lijn te kunnen staan.
- Maak helder hoe de meervoudige sturing wordt ingericht, dus hoe de lijnsturing zich verhoudt tot horizontale sturing: opgave-, programma-, project- en gebiedssturing. Voor de medewerkers moet duidelijk zijn waarvoor zij verantwoordelijk zijn en aan wie zij verantwoording moeten afleggen.
- Maak een keuze over de aansturingsvorm van de horizontale sturing en pas deze consequent toe. Je kunt de leiding van horizontale verbindingen losmaken van de lijnsturing. Dan heb je focus op het

integrale doel. Maar dan heb je het knelpunt van de dubbele sturing en het risico van voortdurende discussies over doorzettingsmacht en budgetten. Je kunt de leiding van horizontale verbindingen ook koppelen aan de meest verantwoordelijke lijnorganisatie. Dat heeft het voordeel dat de zwaarste inbreng al gegarandeerd is. Maar dan heb je het risico van onvoldoende aandacht voor de breedte of van ongewenste dominantie van het organisatieonderdeel dat de regie over het horizontale verband voert. Gezien deze potentiële nadelen heeft meervoudige sturing altijd aandacht van het topmanagement nodig.

- Maak helder hoe je ook buiten de geïnstitutionaliseerde horizontale verbanden wilt komen tot integrale advisering en tot integrale producten en dienstverlening. Je kunt dat accommoderen door (staf) coördinatie. Beter is dat je diep en breed in de organisatie werkt aan een cultuur van breed kijken en samenwerking tussen de afdelingen.
- Zorg dat de medewerkers een professionele thuisbasis hebben, maar dat zij er aan wennen dat ze in steeds wisselende settings hun werk moeten doen. Dat bevordert het integraal denken en werken.

## **22** Aanjager van organisatieontwikkeling

- Elke nieuwe gemeentesecretaris vindt zaken die minder goed op orde zijn. Soms is het ergens een puinhoop; veel vaker zal het voorkomen dat sommige zaken niet op orde zijn of dat jij het gewenst vindt om andere accenten te leggen. Ook kun je meemaken dat het management niet goed functioneert.
- Na je aantreden zul je dan ook behoefte hebben om veranderingen aan te brengen in de organisatie die je aantrof. In de loop van je secretariatschap kunnen er nieuwe momenten zijn dat je die behoefte voelt, bijvoorbeeld bij veranderde wetgeving of als er nieuwe taken naar gemeenten komen. Je kunt dat op twee manieren doen.
- Je kunt een grote reorganisatie inzetten: de organisatie op zijn kop. Als een organisatie erg veel verandering nodig heeft, inclusief nieuwe managers, en je er weinig vertrouwen in hebt dat zittende medewerkers de verandering kunnen of willen meemaken, is dat een goede optie.
- Je kunt ook beslissen om de veranderingen die je wil doorvoeren te bouwen op de bestaande structuur en zo nodig hier en daar enkele chirurgische organisatie-ingrepen te doen. Minder spectaculair maar vaak wel effectiever, met name als er voldoende kwaliteit en veranderingsbereidheid bij medewerkers aanwezig is.
- In sommige gevallen zul je cultuurtrajecten moeten inzetten. Dat zijn langdurige processen, zowel bij grote reorganisaties als bij een minder ingrijpende aanpak.

- Je kunt de organisatieontwikkeling zelf ter hand nemen of daar een extern bureau bij inschakelen. Zorg wel dat je zelf de regie op de inhoud voert. Ook de procesregie zul je zelf moeten bewaken. Bijvoorbeeld voor de manier en het moment waarop je de medezeggenschap betreft.
- Samen met het directieteam houd je de organisatie actueel. Laat de organisatie er aan wennen dat er geregeld kleinere veranderingen zullen zijn, dan hoeft je niet om de zoveel tijd een grote gemeentebrede ingreep te doen.

## 23 Rol in strategie

- Je zorgt dat de organisatie goed wordt gepositioneerd als het gaat over de ontwikkeling van de strategie en het langetermijnbeleid van de gemeente. In het proces naar nieuwe langetermijnvisie, ook als dat vorm krijgt door interactie met de bevolking, behoren de kennis en de inzichten van de organisatie te worden benut en moet de organisatie een duidelijke adviespositie hebben.
- Ook belangrijk is om een advies vanuit de organisatie te vragen over de vormgeving van het proces en het doordenken van begeleiding tijdens zo'n proces. Bij het centraal stellen van de samenleving hoort dat bewoners, bedrijven, maatschappelijk middenveld en belangenorganisaties inbreng kunnen leveren. Gelijktijdig is er een overzichtelijk proces nodig, een hanteerbare set van uitgangspunten en randvoorwaarden, voldoende tempo en zodanige communicatie dat het proces geen verwachtingen oproept die de gemeente niet kan waarmaken. Aansturing door het directieteam is gezien het belang van het onderwerp en deze complexiteit beslist noodzakelijk.
- Je hoeft niet zelf een rol te spelen in zo'n proces, ook al omdat het de kers op de taart is voor andere medewerkers. Maar je kunt je positie ook inzetten in het proces. Het kan bijvoorbeeld heel inspirerend zijn om samen met de burgemeester besprekingen te voeren over de publieke waarde van de gemeente in de toekomst.
- In alle gevallen is het belangrijk is dat je zorgt dat besluiten over de gemeentelijke strategie worden vertaald naar de organisatieontwikkeling.
- De strategie van de organisatie is jouw verantwoordelijkheid. Met de organisatiestrategie ben je dagelijks bezig, want strategie is het antwoord op de vraag "Hoe kan mijn organisatie succesvol worden/ blijven in een steeds veranderende omgeving?"
- Het is zo nu en dan ook nuttig om er samen met het directieteam grondig over na te denken en de grote lijnen uit te zetten, te toetsen en te herijken. Dat krijgt zijn weerslag in een organisatieconcept of in een document over de organisatieontwikkeling. Hoe scherper en helderder jouw strategische keuzes, hoe duidelijker het ontwikkelpad voor de organisatie.

## 24 Rol in personeel en medezeggenschap

- Daar waar de medewerkers het belangrijkste kapitaal van de organisatie zijn, neem je als gemeentesecretaris een rol in het HRM beleid. Het strategisch personeelsbeleid hoort bij jou.
- Je hoeft niet zelf de volledige portefeuille PenO in het managementteam te nemen, maar je zorgt er minimaal voor dat besluiten over beleid en regelgeving voor PenO in het directieteam worden genomen. Ook integriteit is een onderwerp dat aandacht van jou en het directieteam nodig heeft.
- Je bent als gemeentesecretaris doorgaans WOR bestuurder, neemt de ondernemingsraad serieus en weet dat een positieve relatie met de ondernemingsraad een indicator is voor een goed geleide organisatie.
- Maar in een moderne gemeente past een veel bredere opvatting over participatie van medewerkers. Die houdt in dat medewerkers veel invloed kunnen uitoefenen op hun eigen werk en het werk van hun team. Als gemeentesecretaris kun je actief de mogelijkheden, de grenzen en de kaders voor betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers en teams bepalen. Zorg ook dat de manier van managen in de organisatie past bij de regelruimte die medewerkers in hun werk moeten hebben.
- Hoe prettiger medewerkers zich voelen, hoe hoger hun productie en hoe beter de resultaten. Dat medewerkers zich -in meerdere opzichten- veilig kunnen voelen is daarvoor een primaire voorwaarde. Daar let je dus op.
- Het ziekteverzuim is een belangrijke indicator voor de tevredenheid van medewerkers. Een laag ziekteverzuim wijst op een goed geleide organisatie. De ontwikkeling van het ziekteverzuim is daarom informatie die je nauwlettend volgt. Ook voer je periodiek overleg met de bedrijfsarts over de gezondheid en het welbevinden van de medewerkers.

## 25 Rol in informatievoorziening en ICT

- Informatievoorziening is in korte tijd van de technische faciliteit ICT uitgegroeid tot een productiefactor van strategische betekenis. Het heeft jouw aandacht nodig. Belangrijke beslissingen over informatievoorziening, ICT en digitalisering van bedrijfsprocessen en dienstverlening horen thuis in het directieteam.
- Verdiep je in de ontwikkelingen. Digitalisering (onder meer data, lasers, sensors, expert systems, algoritmes, robots) zal het werk van gemeenten fundamenteel veranderen. De impact is enorm voor alle onderdelen: het beleid, de taakuitvoering, de dienstverlening, de bedrijfsvoering en de communicatie van de organisatie.

- Zorg dat je een CIO of een breed georiënteerd hoofd ICT hebt en let er op dat er niet alleen techneuten met ICT bezig zijn maar ook medewerkers die nadenken over de strategie en de relatie met de inhoud en de dienstverlening.
- Werk samen met de CIO/hoofd ICT aan de koers voor digitalisering, data en ICT in de gemeente. Laat hem zijn vakwerk doen, zorg dat je de strategische vragen van de algemeen directeur stelt.
- Let op de behapbaarheid en de kostensturing van ICT vernieuwingstrajecten. Kies zo mogelijk voor een ontwikkeling in korte stappen, waarbij je steeds aan de hand van het tussenresultaat kunt beoordelen of je het eindresultaat kunt halen. Dat is minder riskant dan een traject waarbij je op het eindresultaat moet wachten voor je kunt zien of het project succesvol is. Het past bovendien bij de moderne agile werkwijze in het ICT werkveld.
- Waak voor eigenzinnigheid van de technische mensen. Ontwikkel directierichtlijnen waarin alle ontwikkelingen moeten passen en bewaak die strak. Schrijf in dit verband voor dat alle nieuwe ontwikkelingen moeten passen op de Common Ground, de standaard voor ICT architectuur die voor gemeenten in ontwikkeling is.
- ICT, datasturing en digitalisering kun je als gemeente niet alleen. Sluit je aan bij de landelijke ontwikkeling Samen Organiseren van de VNG. Overweeg of je voor ICT of voor de beleidsneutrale onderdelen van ICT (zoals kantoorautomatisering) kunt samenwerken in een shared service centrum.
- Digitalisering is een thema voor alle managers. Alleen bij een goede samenwerking tussen inhoud en ICT kunnen ICT oplossingen optimaal werken. Zorg wel dat alle ICT ontwikkelingen intern strak geregisseerd worden, anders krijg je ICT-eilanden die niet verbonden zijn en die dus niet bijdragen aan integraliteit en connectiviteit.
- Alle medewerkers moeten digitaal vaardig zijn of worden.
- Vraag door op de veiligheidsaspecten van de ICT infrastructuur, de systemen en de data. De bedrijfsvoering hangt volledig af van ongestoorde ICT beschikbaarheid. Een hack kan gegevens onbetrouwbaar maken. En een ernstig datalek berokkent schade aan bewoners en kan de gemeente haar goede reputatie kosten.

## **26 Rol in financiën en bedrijfsvoering**

- Bij de gegevens die je als gemeentesecretaris zelf in de gaten houdt, hoort financiële informatie. Geld is de levensader van de organisatie.
- Markeer de budgetcyclus als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het directieteam. De medeverantwoordelijkheid voor verdeelvraagstukken is belangrijk voor het functioneren als team. Het vergt wel veel van jouw stuurmanskunst als voorzitter.



- Zorg voor een sterke werkrelatie met de CFO/controller. Ga bij elke budgetproductie en bij bijzondere opdrachten zoals takendiscussies en bezuinigingsopdrachten samen aan tafel om vooraf de inzet vanuit de organisatie te bepalen. Bespreek met hem de managementrapportages, vraag ook door op de zaken die niet op papier zijn gezet.
- Betrek de CFO/controller bij grote ICT trajecten.
- Neem af en toe tijd om met de CFO/controller naar lange termijn ontwikkelingen te kijken.
- Geef de CFO/controller een stevige adviesrol en ruimte voor zijn vakmanschap, maar zorg dat de controlling niet de baas wordt van de lijn; het behoort andersom te zijn.
- Bespreek in het directieteam het dilemma dat je als directieteam altijd één advies uitbrengt, maar dat de portefeuillehouder financiën aan de CFO/controller zal vragen naar zijn professionele mening over de zaak.
- De middelen voor de organisatie staan in een begrotingsproces altijd onder druk. De CFO/controller en jij staan voor de taak om de organisatie te bewegen tot matigheid in het formuleren van interne wensen en tot het leveren een realistische bijdrage aan bezuinigingen. Aan de andere kant moet je samen met de CFO/controller het college er toe brengen oog te hebben voor de noodzakelijke middelen voor -ontwikkeling van- de organisatie en om bij bezuinigingen de grens van het redelijke niet te overschrijden.

## 27 Zichtbaarheid in de organisatie

- De organisatie heeft er behoefte aan de hoogste leiding te zien en jij kunt door direct contact overbrengen wat je belangrijk vindt. Dat zijn redenen om zichtbaar te zijn in de organisatie, ook al geef je getrapte leiding.
- Je bepaalt zelf op welke wijze je zichtbaar wilt zijn. Nieuwjaarstoespraak, interne werkbezoeken, secretarislunches, rondlopen in de personeelsruimte, optreden bij trainingen, aanwezigheid bij feesten, blogs, interviews, chatsessies. De keuzemogelijkheden zijn legio.
- Wat je ook kiest, zorg dat het past bij de prioriteiten die je stelt en bij je persoonlijke stijl.





**Andere onderdelen  
van het vak**

# Boegbeeld van de dienstverlening

De gemeente is niet alleen een politiek/bestuurlijke organisatie die beslissingen neemt in het algemeen belang, maar is ook dienstverlener. Bewoners en bedrijven zijn bovendien sterk afhankelijk van deze dienstverlening omdat de gemeente eerste loket en laatste vangnet van de overheid is. Alle redenen om je als gemeentesecretaris verantwoordelijk te voelen voor de dienstverlening van de organisatie aan de bewoners en bedrijven.

## 28 Bewonersgerichtheid bij publieke taken

- Onder (publieke) dienstverlening worden taken verstaan waarbij transacties met individuele bewoners en bedrijven aan de orde zijn. Maar je kunt breder kijken, namelijk naar bewonersgerichtheid: de manier waarop de organisatie bij de uitoefening van publieke taken de behoeften, wensen en mogelijkheden van bewoners betreft.
- De primaire oriëntatie van de gemeente is het algemeen belang en je zult bewonersgerichtheid dan ook steeds in die context moeten plaatsen. Let er ook op dat de communicatie over de dienstverlening uitgaat van dit principe.
- Alle beleidsterreinen en elke fase van het productieproces hebben een eigen definitie en specificatie van bewonersgerichtheid nodig. Betrokkenheid bij ontwikkeling van sociaal beleid ligt anders dan betrokkenheid bij de uitvoering in de dagelijkse leefomgeving en weer anders ligt het bij handhaving of bij burgerzaken.
- Jouw rol is om te zorgen dat er een afgewogen en bestuurlijk gedragen visie op bewonersgerichtheid wordt ontwikkeld, die vervolgens consequenties heeft voor het werk van de medewerkers.
- Een grote opgave -omdat dit de exclusiviteit van het ambtenaarschap raakt- is de overgang van een overheidsmodel waarbij de gemeente alles zelf in de hand houdt naar een participatief model, waarbij de bewoners invloed, medezeggenschap of zeggenschap toekomt. Door het steeds stellen van de vraag "Hoe zijn hier de bewoners bij betrokken?" bevorder je de gewenste richting van het denken en het doen.
- Er zijn grote verschillen in de stuurbaarheid en meetbaarheid van bewonersgerichtheid. De relatief gemakkelijk stuurbare en goed meetbare vormen vind je bij de afdelingen die te maken hebben met uitvoerende taken of met goed normeerbare of beleidsneutrale producten (zoals buitendienst, burgerzaken en accommodatiebeleid). Deze kun je met een opdracht delegeren. Moeilijk stuurbare en moeilijk meetbare vormen van bewonersgerichtheid (zoals bij strategie, economisch beleid en wijkgericht werken) zijn soms diep verankerd in de cultuur en hebben daarom sturing nodig van het directieteam.

## 29 Rol in het programma publieke dienstverlening

- Het is niet noodzakelijk dat je zelf de portefeuille publieke dienstverlening invult. Wel is het gewenst dat het thema onderwerp van gesprek is in het directieteam en dat belangrijke beslissingen -waaronder het vaststellen van servicenormen- in het directieteam worden genomen.
- Waar je samen met het directieteam ook op let, is of er integrale dwarsverbindingen zijn tussen de verschillende vormen van dienstverlening. Integraal: vanuit de optiek van de bewoner en het bedrijf.
- Bijvoorbeeld: is er een koppeling tussen de dienstverlening op het gebied van werk, uitkeringen, armoedebelid, bestrijding van schulden en kwijtschelding van belastingen? Wordt eenmaal gegeven informatie hergebruikt zodat bewoners niet elke keer dezelfde vragen moeten beantwoorden? Is er één vergunningenloket voor een bedrijf of wordt er bij een complex initiatief van afdeling naar afdeling verwezen? Heeft de organisatie de komst van de Omgevingswet aangegrepen om alvast procedures en processen beter te bundelen?
- Een werkbezoek aan de afdelingen die met publieke dienstverlening bezig zijn en dan dit soort vragen stellen valt aan te bevelen.
- Dienstverlening is vooral ambtelijk werk. Maar uitgangspunten voor dienstverlening zijn niet altijd neutraal. Denk bijvoorbeeld aan drempels voor het gebruik van bijstand of striktheid bij de toepassing van regels. Zorg dat je weet welke uitgangspunten worden gehanteerd en dat gevoelige uitgangspunten (opnieuw) bestuurlijk worden vastgesteld.
- Publieke dienstverlening is een heel breed begrip en niet alles heeft jouw aandacht nodig. Stel je prioriteiten.
- Realiseer je dat dienstverlening aan individuele bewoners en bedrijven niet het belangrijkste is wat een gemeente te doen heeft. Die moet natuurlijk op orde zijn, maar dat is niet voldoende. Want uit enquêtes blijkt keer op keer dat de publiekswaardering voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken veel lager is dan de publiekswaardering voor de transactionele dienstverlening. Als gemeentesecretaris zorg je voor proportionaliteit in de verdeling van de aandacht van de organisatie.

# Leider in crisissituaties

De gemeente heeft taken in crisisbeheersing en rampenbestrijding. De bestuurlijke rol van de burgemeester staat daarin centraal. Bevolkingszorg, communicatie en nazorg zijn de belangrijkste ambtelijke verantwoordelijkheden. Zowel in de koude- als in de warme fase heb je bij de crisistaken een rol. Je vult deze rol in nauw overleg met de burgemeester in.

## 30 Voorbereiding op rampen en crises

- Je bent verantwoordelijk voor de rol in de crisisbestrijding en rampenbeheersing van de organisatie in de warme fase en de zorg dat dit thema in de organisatie voldoende aandacht krijgt in de koude fase.
- De Veiligheidsregio is belast met de voorbereiding op rampen en crises (de koude fase) en doet dit voor wat betreft de gemeentelijke taken samen met de gemeenten. Van alle gemeenten wordt verwacht dat zij actief aan de regionale samenwerking deelnemen en bijdragen. Je zorgt dat ook jouw gemeente loyaal en royaal bijdraagt aan deze regionale opgave.
- Let binnen de eigen organisatie op de belangrijkste punten: het vooraf toewijzen van rollen in de crisisorganisatie; voldoende tijd om te organiseren en te oefenen; het op orde hebben van de faciliteiten en de informatievoorziening voor de rampenorganisatie.
- Zorg dat de medewerkers die dit beleidsterrein behartigen toegang hebben tot jou of een ander lid van het directieteam en dat zij voldoende positie hebben in de organisatie.

## 31 Rol in de warme fase van een ramp of crisis

- Realiseer je dat de burgemeester bij een crisis verantwoordelijk is. Dat kan ook een onervaren loco burgemeester zijn. Zorg dat de burgemeester van dienst op maat wordt ondersteund.
- Neem je aandeel in de warme fase: meld jezelf of een van de leden van het directieteam bij de Veiligheidsregio aan als algemeen commandant bevolkingszorg.
- Regel bij elke crisis dat je zelf of een ander lid van het directieteam beschikbaar is als adviseur van de burgemeester. Bied je aan als technisch voorzitter als de burgemeester daar behoefte aan heeft. Zorg dat de organisatie zijn werk doet in de aanpak van de crisis, ook in gevallen waarin de afspraken niet helemaal voorzien in de concrete situatie.
- Vergewis je er tijdens een crisis van dat de organisatie goed wordt aangestuurd. Het is geen schande als managers tijdens crises minder goed uit de verf komen, maar dan moeten ze wel worden vervangen.

- Oefen zelf minimaal eenmaal per jaar op de rol die je in de warme fase hebt.
- Je mag op opkomst van mensen uit de eigen organisatie rekenen in geval van een crisis. Ben je voor vitale functies afhankelijk van andere gemeenten, dan kun je beter een piketregeling hebben.

### **32 Zorg voor continuïteit bij uitval van personeel of faciliteiten**

- Er moet een globaal plan zijn voor de continuïteit van de vitale functies en de prioriteiten van de organisatie in geval van een grote of langdurige crisis. Maak het directieteam in zo'n geval verantwoordelijk voor de aansturing.
- Een continuïteitsoefening -bijvoorbeeld langdurige uitval van computers- is een prima crisistraining voor het directieteam.

### **33 Rol in de nazorg**

- Het organiseren van de nazorg is in veel Veiligheidsregio's een taak die aan de gemeentesecretaris is toegewezen omdat de benodigde nazorg niet vooraf te voorzien is.
- Als eenvoudige of enkelvoudige nazorg aan de orde is, kun je deze taak meestal beter delegeren. Bij complexe nazorg voer je de regie zelf of vraag je een ander lid van het directieteam dat te doen.
- Je hebt twee vormen van ondersteuning nodig. In de koude fase een medewerker openbare orde en veiligheid die voorbereidend werk doet. In de warme fase zet je deze medewerker en je eigen dagelijkse ondersteuning in, aangevuld met functionele ondersteuning die afhankelijk is van het type nazorg.

# Drager van de lokale en regionale samenwerking

Gemeenten zijn voor een steeds groter en belangrijker deel van hun taken afhankelijk van samenwerking met andere gemeenten en andere organisaties. Maar werken in een samenwerkingsverband is moeilijker dan werken in een gewone organisatie. Een voorttrekkende rol van de gemeentesecretaris is bij samenwerking onmisbaar.

## 34 Samenwerking met andere partijen

- Door samenwerking met partners, binnen en buiten de gemeente, kunnen meer of betere resultaten worden bereikt. Gelijkijdig is samenwerking zowel voor het college als voor de organisatie lastiger dan werken binnen de organisatie. Reden voor jouw bemoeienis.
- Voor het bestuur is het lastig dat de zeggenschap niet eenduidig bij de gemeente ligt; de gemeente is slechts één van de actoren. Dat maakt ook verantwoording naar de gemeenteraad moeilijker, en dat is temeer lastig daar de raad het college graag op alles aanspreekt. Jouw rol is om het college te ondersteunen in het zijn van samenwerkingspartner.
- Het helpt als de griffier datzelfde doet voor de gemeenteraad. Een gemeenschappelijke notie over hedendaagse netwerksamenwerking kan een hulpmiddel zijn.
- Voor de organisatie is het lastig dat doelen, werkwijzen en culturen van de samenwerkingspartners anders kunnen zijn dan bij de gemeente en dat het coördinatiemechanisme van de gemeentelijke hiërarchie ontbreekt. Jouw rol is om de organisatie toch tot samenwerking te bewegen. Je kunt zichtbaar leiding geven aan het onderwerp samenwerking, je kunt voorbeeldgedrag laten zien en je kunt het belang van samenwerking op vele momenten en manieren benadrukken.
- Zorg dat de medewerkers competenties voor samenwerking kunnen ontwikkelen, waaronder het omgaan met meerdere rollen, zoals opdrachtgever en partner. Regel in het directieteam dat zij voldoende tijd en prioriteit aan samenwerking kunnen besteden.
- Zie er op toe dat in de advisering aan het college niet alleen het directe belang van de gemeente telt, maar ook het doel van de samenwerking, het belang van het samenwerkingsverband en de belangen van de samenwerkingspartners.



### 35 Keten- en netwerksamenwerking in de lokale gemeenschap

- Om optimale resultaten te boeken in de gemeenschap is het gewenst dat de gemeente op basis van gelijkwaardigheid en partnerschap samenwerkt met lokale actoren. Dat kan zijn in netwerken (horizontale samenwerking) of in ketens (samenwerking tussen organisaties die opeenvolgende taken uitvoeren).
- Hierbij is samenwerking aan de orde met het maatschappelijke middenveld, bijvoorbeeld onderwijs, cultuur- en sportinstellingen, zorg- en welzijnsinstellingen. Ook wordt functioneel samengewerkt met andere overheidsorganisaties zoals waterschappen en de provincie.
- Het is nuttig als je netwerkcontacten onderhoudt met de directeuren van de belangrijkste partners. Zeker met de leiding van de organisaties die met meerdere sectoren contacten onderhouden (zoals politie en corporaties) en met de ambtelijke top van de provincie en het waterschap. Jouw rol in deze netwerken is ook dat verschillen van mening tussen jouw organisatie en de samenwerkingspartij niet meteen bestuurlijk hoeven te worden gemaakt: een kwestie kan eerst nog aan jou en je gesprekspartners worden voorgelegd.
- De organisatie werkt ook samen met belangengroepen, buurtgroepen, individuele bewoners en bedrijven. Jouw rol hierin is voornamelijk stimulerend en voorwaardenscheppend.

### 36 Regionale samenwerking\*

- Regionale samenwerking met andere gemeenten (en in toenemende mate ook provincie of waterschappen) is de afgelopen jaren sterk geïntensiveerd en wordt voor alle gemeenten steeds belangrijker. Hier ligt een duidelijke rol voor jou. Jij bent de enige functionaris die op alle beleidsterreinen ambtelijke invloed heeft. Op de bestuurlijke lijn (in BenW), op de verticale lijn (de eigen organisatie) én op de horizontale lijn (contacten met andere gemeentesecretarissen). Je bent ook degene die het bestuurlijke- en organisatiebelang van regionale samenwerking kan zien en wegen.
- Bij overdracht van taken aan een regionale organisatie draag je er aan bij dat deze organisatie een succes kan worden. Je draagt mede zorg voor een goede governance. Je draagt goede mensen over, niet de kneusjes. Je zorgt dat er een goed afgebakend en zelfstandig uit te voeren takenpakket wordt overgedragen met een ruim mandaat, niet een halfbakken oplossing. Je accepteert een royale mate van uniformering en standaardisatie. Je adviseert om de eerste jaren geen bezuinigingstaakstelling mee te geven.

---

\* Zie voor meer diepgang de publicatie Governance Code voor Regionale Samenwerkingsverbanden.

- Als een regionale organisatie eenmaal gevormd is, houdt het werk voor de gemeente niet op. Verlengd lokaal bestuur betekent dat de gemeente, samen met andere deelnemers, verantwoordelijk blijft. Jij bent degene die kan zorgen dat het deelnemerschap, het opdrachtgeverschap en het afnemerschap goed georganiseerd en geborgd worden. Deels doe je dat in de eigen gemeente (lokale contramal), deels samen met andere deelnemers (gezamenlijke contramal).
- Bij netwerksamenwerking (het samen met andere gemeenten werken aan een maatschappelijke opgave) is eigen inzet en actieve deelname van de gemeente nodig. Zet hiervoor medewerkers in die goed zijn in de inhoud en sterk in samenwerken. Geef de projecten tijd, capaciteit en prioriteit. Laat niet toe dat dit gezamenlijke werk bij drukte automatisch onder op de stapel komt. En regel samen met je collega's in de regio dat er een duidelijke topambtelijke regie is.
- Wees er alert op dat bestuurders het lastig kunnen vinden om hun lokale bestuurlijke rol te verenigen met de rol of rollen die zij in samenwerkingsverbanden te vervullen hebben. Sommige bestuurders kunnen jouw advies over governancevraagstukken, rolvervulling en rolvastheid goed gebruiken.
- Alle gemeenten moeten een beleidsnota over verbonden partijen (organisaties en bedrijven waarin de gemeente deelneemt) hebben. Beschouw dit niet als een verplicht nummer. Het is een kans om (bij voorkeur samen met andere gemeenten) de regionale samenwerking professioneel in te richten.

### **37 Rol van gemeentesecretarissen in de regio**

- In steeds meer regio's hebben gemeentesecretarissen de regie genomen op het organiseren van de regionale ambtelijke samenwerking. Jij en je collega's belichamen hiermee het ambtelijk eigenaarschap van regionale samenwerking.
- Voor de grote regionale instellingen zoals Veiligheidsregio en GGD kun je met je collega's het collectieve opdrachtgeverschap invullen. Je kunt zorgen dat gemeenten ambtelijk worden betrokken bij de beleidsvoorbereiding van deze instellingen. Eén van de gemeentesecretarissen kan de sparringpartner voor de directeur van de regionale organisatie zijn. Met je collega's kun je ook afspraken maken over taakverdeling tussen de gemeenten voor de taken die de deelnemers hebben. Bijvoorbeeld dat een drietal gemeenten namens alle deelnemers PenC stukken beoordeelt of dat er één gemeente let op de bedrijfsvoering.
- Bij kleinere regionale instellingen verzorgen de gemeentesecretarissen soms de directe aansturing. Bij samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering vormen gemeentesecretarissen vaak een operational

board, die de feitelijke leiding geeft. Beschouw dit niet als corvee maar als mogelijkheid om de samenwerking beter te maken en je eigen betrokkenheid bij de regio zichtbaar te maken.

- Voor de netwerksamenwerking organiseren de gemeentesecretarissen de personele inzet vanuit hun organisatie en de samenwerking met het programma- of projectbureau. Je kunt ook betrokken worden bij het inrichten van een goede governance van netwerksamenwerking.
- In het gezelschap van gemeentesecretarissen ontstaan vaak de initiatieven voor samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld een inkoopplatform, een gezamenlijke interne arbeidsmarkt of de vorming van een shared service centrum.
- Het opzetten van regionale samenwerking is een zaak van lange adem. Als het lukt om vol te houden, wordt de samenwerking op den duur steeds makkelijker en steeds productiever. Als je jezelf er actief voor inzet, is nuttige opbrengst voor de gemeente en voor de regio bijna verzekerd.

## 38 Het netwerk van gemeentesecretarissen

- Een intensief contact met de collega's uit de regio is onderdeel van het vak. Daar hoort ook "goede-buren-gedrag" bij, zoals bijspringen als er in de buurgemeente een bijzonder probleem speelt.
- Gemeentesecretarissen werken samen op basis van gelijkwaardigheid. Maar zij erkennen dat gemeenten niet gelijk zijn.
- Ben je van een kleine gemeente? Maak jezelf niet te klein. Je bent een volwaardige partner. Maak jezelf ook niet te groot. Een grote gemeente kan meer dan jouw gemeente. Accepteer dat de grootste gemeenten een centrumrol vervullen.
- Ben je van een grote gemeente? Maak jezelf niet te groot, gedraag je niet dominant. Maak jezelf ook niet te klein. Bied aan om jouw grotere deskundigheid voor de regio in te zetten en maak -eventueel samen met de andere grotere gemeenten- werk van de centrumrol.
- Er zijn regio's waar de samenwerking zo intensief is dat gekozen is voor een vrijgestelde secretaris voor de regionale samenwerking (de "regiosecretaris"). Een alternatief hiervoor is dat je als gemeentesecretarissen de regio over de samenwerking zelf houdt, maar over een uitvoerend functionaris of bureau beschikt.
- De Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) is de landelijke beroepsvereniging. Daar tref je, virtueel of in bijeenkomsten en congressen, bijna al jouw vakgenoten.

## 39 Samenwerken als één overheid

- Er zijn maatschappelijke vraagstukken die alleen goed kunnen worden aangepakt als overheden of organisaties die verschillend bekostigd worden daarvoor samenwerken. Veiligheid, ouderenzorg, schuldenproblematiek en duurzaamheid zijn hier voorbeelden van. Dit soort samenwerking komt alleen van de grond als het bestuur en het management van de betrokken instellingen deze samenwerking dragen. Het vergt ook veel onderhoud, zeker als er sleutelspelers vertrekken.
- Vaak wordt dit soort samenwerking belemmerd door schotten tussen financieringssystemen en regelgeving. Laat het betere niet de vijand zijn van het goede: gemeenten kunnen ook zonder verandering in wet- en regelgeving van grote betekenis zijn voor de verbetering van de resultaten van ketens en netwerken waarin met andere overheden of door hen bekostigde instellingen wordt samengewerkt.

## 40 Landelijke samenwerking

- Natuurlijk ben je lid van de VGS en ben je te vinden op het jaarlijkse congres. De VGS is meer dan een beroepsvereniging: het is ook een vereniging waarin participatie van gemeentesecretarissen in landelijke samenwerking wordt georganiseerd. Als je belangstelling hebt om landelijk actief te worden, meld je dan bij de VGS.
- Voor de VNG zijn gemeentesecretarissen cruciaal. Je bent voor de VNG de algemene poort naar de gemeente. De VNG is ook belangrijk voor jou. Je vindt er belangenbehartiging, informatie en contacten. VNG Realisatie is er speciaal om gemeenten te ondersteunen bij de uitvoering. Onder meer door uitgebreide dienstverlening op het gebied van informatievoorziening en ICT.
- Laat je zien op de congressen van VNG en VNG Realisatie. Je kunt ook actief worden in de VNG, provinciaal of landelijk. VNG en VNG Realisatie werken graag samen met gemeentesecretarissen. Via de VGS kun je ook lid worden van een VNG commissie. In iedere VNG commissie zit tegenwoordig een gemeentesecretaris die de uitvoerbaarheid bewaakt. Vaak heeft die een netwerk van vakgenoten georganiseerd om over landelijke ontwikkelingen te sparren.
- Elke gemeente heeft de neiging het wiel opnieuw uit te vinden en zijn eigen werkwijze het beste te vinden. Dat is tot op zekere hoogte functioneel, want vakkennis moet doorleefd zijn en de lokale situatie speelt altijd een rol. Maar er zijn zaken waar uniformering in de branche veel beter zou zijn en dan is deze eigenschap van organisaties een geweldige belemmering, temeer daar de barrière voor samenwerking niet zelden door de functionele managers wordt opgeworpen. Een keuze voor het aansluiten bij een landelijke standaard in plaats van de keuze voor eigen aanpak of lokaal maatwerk is dan ook een zaak voor het hoogste management.

- De noodzaak om als branche te standaardiseren is uitdrukkelijk aan de orde bij digitalisering en IT. Bij VNG Realisatie is onder het etiket Common Ground de ontwikkeling gaande om in overleg met gemeenten te komen tot één branchebrede informatie-architectuur. Met behulp van deze Common Ground worden steeds meer beleidsneutrale processen en diensten landelijk gestandaardiseerd. De manier om de IT mensen gemotiveerd te houden is om hen actief te laten bijdragen aan de landelijke ontwikkelingen. Doe mee met Samen Organiseren!
- In toenemende mate wordt samenwerking met ZBO's van het rijk belangrijk. Bijvoorbeeld de inhoudelijke samenwerking tussen sociale zaken en het UWV op het gebied van arbeidsparticipatie en de gegevensuitwisseling van de gemeente met het Kadaster, de Rijksdienst voor het wegverkeer en de SVB. Samenwerking met rijkspartners impliceert ook standaardisatie. Niet alleen omdat de informatie uitgewisseld moet kunnen worden, maar ook omdat landelijk georganiseerde partners niet op 350 verschillende manieren met gemeenten kunnen samenwerken.





**Verder van belang  
in het vak**

# Opmerkelijke aspecten van de rol van gemeentesecretaris

Het vak van gemeentesecretaris is zeer gevarieerd. Niet alleen vanwege de veelheid van onderwerpen die elke dag op je bord komen, maar ook vanwege de vele onverwachte en paradoxale gedaanten die jouw rol kan aannemen.

## 41 Leider in BenW

- Je leidt de organisatie, maar ook in BenW kun je tonen dat je een leider bent. Van jou hangt af hoe de organisatie zich ten opzichte van BenW verhoudt. Je streven is om de organisatie te positioneren als de professionele onafhankelijke adviseur, de vakbekwame verantwoordelijke uitvoerder, de organisatie die op efficiënte wijze samen met anderen werkt aan het bereiken van optimale resultaten voor de gemeenschap.
- Je managet de organisatie. Maar ook voor het college ben je manager, in de kortst mogelijke definitie van dat begrip: jij krijgt dingen gedaan. Laten zien wat jouw aandeel is in de operationele kracht van de organisatie kan voor je positie in BenW geen kwaad.
- Jouw leiderschap in BenW wordt ook duidelijk door de grenzen die je stelt. De organisatie is in zijn advisering geen lakei en in zijn uitvoerende taak geen slaaf. Een organisatie kan niet foutloos werken. En er zijn grenzen aan de kwaliteit en kwantiteit van de beschikbare capaciteit. Jij bent degene die dat aan BenW (en soms ook aan de Raad) duidelijk maakt.
- Als het college het even niet meer weet, kijken de bestuurders naar jou. Vaak kun je helpen. Dan hoeft je even niet meer op je handen te zitten en kun je jouw kennis en inzicht ten volle gebruiken. Dan toont zich naar de collegeleden de magie van het vak. Soms ben je tovenaar in vaste dienst!

## 42 Adviseur in de organisatie

- De leden van het directieteam zijn onder meer geselecteerd op bestuurlijke gevoeligheid. Niettemin zal het voorkomen dat hun antennes bestuurlijke signalen niet goed opvangen. Op zo'n moment ben jij degene die hen kan adviseren over bestuurlijke en politieke aspecten, zodat dit in hun relatie met BenW geen probleem wordt.
- Regelmatig zul jij degene zijn die aan het professionele inhoudelijke advies van de organisatie een bestuurlijke en politieke dimensie toevoegt.



- Medewerkers in de organisatie hebben vaak geen idee van de werkelijkheid van bestuurders, met als risico dat zij hun advisering niet de juiste overtuigingskracht meegeven. Het is zinvol om medewerkers van bestuursondersteuning of bestuursadviseurs voor hun collega's lessen te laten verzorgen over de wereld van de bestuurders, zodat die effectiever kunnen omgaan met hun adviesrol. Een masterclass van de gemeentesecretaris helpt hierbij enorm.
- De managers zijn doorgaans niet erg onder de indruk van de magie van jouw vak, maar het is heel mooi als je ook in het directieteam de positie van probleemoplosser hebt.

### 43 Juf of schoolmeester

- Velen vinden het een minder fijn onderdeel van het vak, maar het is een vast onderdeel: soms moet je optreden als juf of schoolmeester.
- In BenW zul je de bestuurders vaak moeten wijzen op regels, afspraken en consequenties die zij in hun bestuurlijk enthousiasme liever even niet zien. In het directieteam zul je de collega's regelmatig moeten waarschuwen als zij sneller, anders of verder willen gaan dan het bestuur. De organisatie zul je meermalen moeten corrigeren omdat medewerkers de interne afspraken die gelden voor de stukkenloop naar BenW niet blijken te kennen.
- Doe dit werk met een zekere blijmoedigheid, want je bereikt nooit de situatie dat jouw rol niet meer nodig is. Zie het als een spel en breng wat afwisseling aan in je repertoire, dan verzuur je niet.

### 44 Doelverdediger

- Ook het opvangen van de bal die alle anderen hebben doorgelaten behoort tot de vaste werkzaamheden van de gemeentesecretaris: je komt fouten tegen als je de stukken die naar BenW gaan toetst of laat toetsen.
- De organisatie zal nooit perfect zijn en de toetsing is er niet voor niets. Maar altijd dezelfde mensen die fouten maken of altijd hetzelfde type fouten zijn redenen om actie te ondernemen. Doe dat dan zelf en spreek het verantwoordelijke lid van het directieteam er op aan.

### 45 Hitteschild en kreukelzone

- Als gemeentesecretaris beweeg je jezelf op een terrein vol emoties. Bestuurders die teleurgesteld zijn over de organisatie verliezen soms alle redelijkheid uit het oog; directieteamleden die gefrustreerd zijn over het college letten soms niet meer op hun positie.

- Als het college de nuances vergeet, moet jij het hitteschild voor de organisatie zijn. De medewerkers hebben recht op veiligheid en op bescherming tegen onredelijk gedrag en te hoge bestuurlijke eisen.
- Jij kunt ook de kreukelzone zijn tussen bestuurders en managers. Als woedende wethouders of boze collega's eerst tegen jou kunnen uitrazen, kunnen ze vervolgens op redelijke toon het gesprek voeren met degene op wie ze boos zijn.
- Je bent in dit werk gebaat bij het tonen van een warm hart en een koel hoofd. Besef dat alle betrokkenen blij zijn als jij deze bufferfunctie vervult en dat in boosheid geuite verwijten tegen jou zelden serieus bedoeld zijn.

# Profiel- en portefeuillekeuze

Je kunt als gemeentesecretaris tot op zekere hoogte je eigen stijl bepalen. Ook heb je veel ruimte om zelf je agenda te kiezen. Je taken als secretaris en algemeen directeur vergen, als er geen knelpunten zijn in het college of het directieteam, zo'n 2,5 tot 3,5 dagen per week. De resterende tijd kun je besteden aan een specifiek aandachtsgebied.

## 46 Profielkeuze

- Je kiest een stijlprofiel als secretaris, passend bij de organisatie en bij jouw leiderschapsstijl. Je kunt bijvoorbeeld kiezen of je vooral intern met de organisatie bezig wilt zijn of je juist meer met externe zaken wilt bezighouden. Ook kun je kiezen of je jezelf op de voorgrond laat zien of dat je juist in de coulissen je werk doet. Je kunt vanuit de inhoud werken of vooral procesmatig of faciliterend zijn. En je kunt vooral bezig zijn met de resultaten voor de gemeenschap of juist met organisatorische zaken. Je keuze heeft te maken met je persoonlijkheid -kies altijd iets dat bij je past-, met de verhoudingen in de organisatie, met een specifieke opdracht die je hebt en met de ruimte die het college je biedt.
- Je profiel wordt verder bepaald door wat je gaat veranderen. Jouw opdracht of eigen taxatie van de situatie bepalen wat voor een gemeentesecretaris je zult zijn, bijvoorbeeld een bouwer, iemand die rust brengt, een puinruimer, een verbinder of iemand die consolideert. Zijn er veel problemen op te ruimen? Hoe presteert de organisatie? Is de relatie tussen BenW en organisatie goed? Is de mentaliteit goed? Is de organisatie goed ingesteld op de opvattingen in de samenleving? Wordt er geïnnoveerd? Kunnen de medewerkers zich goed ontplooiën? Kortom: wat wil je veranderen en hoe ga je dat doen. De koers bepaal je in de eerste maanden.
- De manier waarop je jouw secretarisstijl en je koers bepaalt (wie betrek je daar bij?) zegt overigens ook al iets over je profiel.

## 47 Keuze van aandachtsgebieden

- Het is van groot belang of je alleen het directieteam aanstuurt of ook nog zelf leiding geeft aan een afdeling, bijvoorbeeld de concernstaf. Dit bepaalt niet alleen je agenda, maar ook je directe invloedssfeer en de onafhankelijkheid van je positie in het directieteam.
- Je kunt je betrokkenheid bij de samenleving laten zien door zelf voor een inhoudelijk aandachtsgebied te kiezen. Met een goede keuze laat je zien dat je publieke waarde belangrijk vindt, help je het college en de organisatie en draag je direct iets bij aan de stad of het dorp. Je kunt bijvoorbeeld een of meer multidisciplinaire programma's aansturen

(zoals veiligheid of wijkgericht werken) of je bezig houden met een complexe beleidsopgave (bijvoorbeeld verduurzaming of de organisatie van een groot evenement). Dat is niet alleen nuttig, het is ook leuk om naast je normale werk je tanden te kunnen zetten in een inhoudelijk onderwerp.

- Je kunt kiezen voor het aandachtsgebied innovatie. Interessant is dan vooral een combinatie van technologische en sociale innovatie.
- Je kunt kiezen voor een verdieping van de kerntaken van de gemeentesecretaris, bijvoorbeeld door zelf HRM, strategie, organisatieontwikkeling of communicatie te leiden.
- Nieuwbouw van het gemeentekantoor komt vaak in de portefeuille van de gemeentesecretaris, ook al omdat het heel goed gecombineerd kan worden met organisatieontwikkeling en met de innovatie van het ambtelijk vakmanschap.
- Al eerder is opgemerkt dat gemeentesecretarissen een taak hebben in de regionale samenwerking. Je kunt dit met verschillende breedte, diepgang en intensiteit doen. Je kunt er ook voor kiezen om een rol in landelijke gremia of discussies te vervullen.
- Sommige gemeentesecretarissen draaien mee in het representatieprogramma van het college en manifesteren zich aldus als ambassadeur van de gemeente. Deze keuze staat niet voor niets op de laatste plaats in dit rijtje.

## **48** Troubleshooten en branden blussen

- Elke gemeentesecretaris moet er rekening mee houden dat hij plotseling alles opzij moet zetten om een probleem van het college of van de organisatie op te lossen.
- Dit houdt overigens niet in dat je altijd bereikbaar moet zijn. Sterker: pas hier voor op want het vak gaat jou volledig opzuigen als je “altijd aan” staat. Bescherm jezelf, zorg dat je niet om elk wissewasje buiten normale tijden opgeroepen wordt en regel voor de eerste opvang een bereikbaarheidsrooster met de leden van het directieteam.



**De persoon**

# Persoonlijke bagage

De typerende eigenschappen van een succesvolle gemeentesecretaris laten een stevige binnenkant zien, voorzien van een buitenkant die een beetje soepel aanvoelt.

## 49 Gezaghebbend, maar laat anderen schitteren

- Je straalt gezag uit als je, overal in de functie van gemeentesecretaris, merkbaar aanwezig bent en een positieve bijdrage levert aan het bereiken van de resultaten. Gezag hebben houdt in dat men ziet dat jij verschil maakt.
- Natuurlijk ben je ambitieus in wat je wilt bereiken en trots op wat je hebt bereikt. Maar je bent het meest succesvol als je juist anderen laat schitteren: de leden van het college, de leden van het directieteam, de collega's in de regio.
- Zonder zelfvertrouwen kan geen gezag worden opgebouwd. Dat wil niet zeggen dat je alwetendheid moet uitstralen. Het uitspreken "ik weet dat niet, maar ik zoek het uit" getuigt van meer zelfvertrouwen dan om de vraag te heen draaien en te proberen je onwetendheid te verbergen. Ook is zelfvertrouwen uitstekend te combineren met kunnen twijfelen.
- Het hebben van zelfvertrouwen betekent niet dat je een groot ego moet hebben; een groot ego zit je juist in de weg. Een grote persoonlijke geldingsdrang betekent dat anderen minder ruimte hebben en het is juist jouw rol om anderen (collegeleden, leden van het directieteam, medewerkers) ruimte te geven.

## 50 Kan dienend en leidend zijn

- De functie van algemeen directeur maakt dat je leidend moet kunnen zijn. De functie van secretaris betekent dat je dienend moet kunnen zijn. Dat lijkt een lastige combinatie, maar dat valt meestal mee.
- Dienend zijn betekent niet dat je serviel bent. Je bent geen bediende en je hoeft niet te buigen. Ook hoeft je geen verzorgende eigenschappen te hebben. Je kunt het begrip dienend voor de functie het beste vertalen in "ondersteunend zijn naar het bestuur".
- Het dienend zijn is niet eenvoudig als het college een andere definitie heeft. Dat is bijvoorbeeld het geval als je een college treft dat zich op zijn hiërarchische positie ten opzichte van de organisatie laat voorstaan. Ook hebben zwakke collegeleden nog wel eens de neiging je kleiner te willen maken dan je bent.
- Het leidend zijn is niet gemakkelijk als je een sterk team om je heen hebt verzameld en je zelf (een tikkeltje) autoritair bent. Je zult jezelf een beetje kleiner moeten maken om de leden van het directieteam ruimte te geven.

## 51 Moedig, maar niet overmoedig

- Een gemeentesecretaris staat in het college voor zijn organisatie. Je hebt daar moed voor nodig: bij tegenwind keert het college zich gemakkelijk tegen de organisatie (alle ballen op de secretaris). Je moet afspraken bewaken en grenzen trekken; je moet vaak vertellen dat niemand foutloos kan zijn en je moet zo nu en dan een domper zetten op het bestuurlijk enthousiasme.
- Je hebt de eigenschap behoedzaamheid nodig. Ook als je voor de organisatie wil staan. De organisatie maakt fouten; ga er niet zonder meer van uit dat medewerkers gelijk hebben. Af en toe bluffen kan geen kwaad; meestal is “ik zoek het uit en ik kom er op terug” een betere reactie.
- Jouw functie heeft in het college statuut en men zal jou veel ruimte geven om het algemeen directeurschap uit te oefenen. Maar waan jezelf niet onkwetsbaar, word niet overmoedig. Het college zal steeds moeten ervaren dat jij en de organisatie niet wegdrijven van het college.

## 52 Vasthoudend, zonder star te zijn

- Als gemeentesecretaris ontwikkel en bewaak je de uitgangspunten en de koers van de organisatie. Er zal jou vaak worden gevraagd -soms met veel aandrang- om af te wijken van je beginselen. Dat zijn de momenten dat jij vasthoudend moet zijn.
- Een principe dat strak bewaking behoeft is de scheiding tussen management en bestuur zoals die in de bestuursfilosofie staat omschreven. Kijk uit dat het bestuur zich niet bemoeit met benoemingen. Zorg dat jouw mandaat ook echt jouw mandaat is, dat je niet om de haverklap overruled wordt door bestuurlijke inmenging. Bewaak de adviespositie van de organisatie naar het college zorgvuldig.
- Maar te vasthoudend zijn is niet goed. Een organisatie moet zich aanpassen aan omstandigheden, ook aan veranderende opvattingen in het college en aan een andere stijl van een nieuwe wethouder. En er is een grijs gebied waarin je soms een zekere afwijking van je beginselen zult moeten accepteren. Als bijvoorbeeld een competente medewerker absoluut niet klikt met een wethouder en de situatie is niet te verbeteren, is het beter om iemand anders in te zetten. Neem die beslissing dan wel zelf en doe het voor het uit de hand loopt.

## 53 Is rustig ongeduldig

- Als gemeentesecretaris wil je vooruit. Zo snel mogelijk, zo goed mogelijk. Met de prioriteiten van het college of met de ontwikkeling in de organisatie. Een beetje ongeduldig mag best. Maar je hebt in de functie ook rust nodig.

- Rust - in de betekenis van je niet gek laten maken- kun je gebruiken omdat de omgeving altijd hectisch is, er altijd druk is, er altijd spanningen zijn. Rust helpt je om het overzicht te houden, de urgente dingen uit de vele signalen op te pikken en prioriteiten te stellen.
- Rust - in de betekenis van geduld- kun je gebruiken als je aandacht wordt afgeleid naar het kleine. Bijvoorbeeld omdat je tijd moet inruimen voor het alledaagse gemopper van collegeleden of omdat de organisatie in een overbelaste periode toch prioriteit moet geven aan beantwoording van een stortvloed van detailvragen uit de raad.
- Rust heb je ook nodig omdat het gras niet harder groeit als het college (of jij) daar aan trekt.
- Te rustig is niet goed! Een gemeentesecretaris mag ambitieus zijn, mag de lat hoog leggen. Als jij een beetje achter de zaken aanzit kun je er op rekenen dat de organisatie een behoorlijk tempo gaat aannemen. Jij bent ook degene die best wat water en kunstmest aan het soms nogal traag groeiende gras kan toedienen.
- Er is reden om ongeduldig zijn als beleidsprocessen te lang duren. Ja, zorgvuldig beleid is noodzakelijk. Nee, niet in alle gevallen moet daar lang en uitputtend over worden nagedacht.
- En je mag best een keer je geduld verliezen als er afdelingen zijn die er maar niet in slagen om bewoners zo snel te helpen als dat bij gemeenten mogelijk is. Of als je ouderwetse nodeloze bureaucratie tegenkomt.

## 54 Kan omgaan met invloed, gezag en macht

- Als gemeentesecretaris ben je prominent aanwezig in de hoogste bestuurlijke en ambtelijke gremia. Bovendien behoor je tot de best geïnformeerde personen in de gemeente. Je kunt dan ook veel invloed uitoefenen. De kunst is om met beleid gebruik te maken van je functie en informatiepositie: altijd in het belang van de gemeente en altijd in de lijn van de rol die je hebt.
- De functie geeft jou op voorhand gezag. Dat kun je uitbouwen tot je als gezaghebbend wordt ervaren door de manier waarop je het secretarisschap invulling geeft. Je kunt niet snel te veel gezag hebben, maar het is wel een valkuil als je daar mee te koop loopt.
- Je hebt als algemeen directeur de machtsmiddelen die bij je hiërarchische rol horen. Je kunt niet zonder deze doorzettingsmacht. Een goede algemeen directeur zorgt echter dat hij het niet van de macht moet hebben en zal spaarzaam gebruik maken van zijn hiërarchische positie.
- In je rol als adviseur kunt je, als je wilt, veel zaken naar je hand zetten; als je dat doet zal men je machtig noemen. Daar moet je mee uitkijken, ook als je dat denkt te doen in het belang van de gemeente. Een juiste rolverhouding, “het college beslist, de organisatie adviseert en voert uit” is een hoofdregel voor gemeentesecretarissen.



- Je kunt het best te boek staan als een gezaghebbend en invloedrijk persoon die verstandig omgaat met informatie en macht.

## **55** Heeft een breed interventierepertoire

- Voor het werk in het college beschik je over diplomatieke kwaliteiten. Die wend je aan om het college langs rationele weg te overtuigen. Politieke behendigheid wil, gelet op de doelgroep, ook nog wel eens helpen.
- In het directieteam moet je in de eerste plaats coachend kunnen zijn. Coachend naar het team en naar de leden van het team.
- Je moet ook knopen door kunnen hakken, zo nodig ben je directief.
- Voor je rol in de organisatie helpt het als je inspirerend bent. Je kunt inspirerend zijn door je visie of je persoonlijkheid, maar ook door een grote kennis van de inhoud of het begrijpen wat er in een team of afdeling speelt.
- In de organisatie ben je zo nodig ook instructief: dit zijn de lijnen en die moeten worden gevolgd.
- Je bent in staat om doorbraken te bewerkstelligen. Door zaken die vast zitten los te trekken, door nieuwe perspectieven in te brengen, door terug te durven komen van een ingeslagen weg, door onorthodox te denken.
- Je gebruikt informatie om te bepalen of je moet interveniëren. Kale cijfers uit de managementinformatie zijn voor jou nooit voldoende reden om te interveniëren, maar wel aanleiding om in gesprek te gaan.

# Adaptief vermogen

Een organisatie die langdurig succes heeft beschikt over het vermogen om zich aan te passen aan de steeds wijzigende omstandigheden. De leiding van de organisatie heeft de taak te zorgen dat de organisatie steeds actueel blijft en moet daartoe ook zelf over een grote dosis adaptief vermogen beschikken.

## 56 Strategie: succesvol blijven bij veranderingen in de omgeving

- Strategie kent een eenvoudige definitie: het zorgen dat je jezelf steeds weer aanpast aan de omstandigheden zodat je succesvol wordt of blijft. Bij een bedrijf gaat een strategische aanpassing vaak in sprongen. Bij een gemeente is een proces van voortdurend veranderingen nodig. Daarvoor moeten de leiding en de organisatie beschikken over adaptief vermogen.
- Je hebt zelf adaptief vermogen nodig: je moet, samen met de andere leden van het directieteam, zien welke veranderingen zich in de omgeving voordoen, wat de betekenis daarvan voor de organisatie kan zijn en welke veranderingen aanleiding moeten zijn tot bijsturing of koersaanpassing van jezelf of van de organisatie. Jouw specialiteit is het signaleren van belangrijke veranderingen in en rondom het college.
- Je antennes staan 360 graden rond gericht om relevante signalen uit de omgeving tijdig op te vangen. Voor veranderingen in en rondom het bestuur heb je hiernaast baat bij een sterk ontwikkeld inlevingsvermogen.
- Je kunt je adaptief vermogen verrijken (en je loopbaanperspectief verbreden) door actief te werken aan je persoonlijke ontwikkeling. Bijvoorbeeld: zoek een intervisiegroepje, doe mee aan peer reviews of laat je reviewen, volg een opleiding of training, laat jezelf coachen. En zoek de kritiek op, want in de functie komt kritiek niet altijd vanzelf naar jou toe.

## 57 Een adaptieve organisatie

- De organisatie heeft adaptief vermogen nodig om te kunnen veranderen.
- De basis voor het adaptief vermogen van de organisatie is dat er in zijn algemeenheid bereidheid is tot voortdurend veranderen. Het moet worden begrepen dat steeds veranderen nodig is om de organisatie succesvol te houden. Het inscherpen van deze mentaliteit hoort bij de opgaven als je in de organisatie optreedt.

- Het directieteam, het middenmanagement en uiteindelijk de medewerkers moeten elke keer weer *willen* veranderen. Als de organisatie de reden voor verandering inziet, is het realiseren een heel stuk eenvoudiger dan wanneer je de verandering moet afdwingen.
- De organisatie moet de flexibiliteit hebben om voortdurend te *kunnen* veranderen. Bij voorkeur zonder al te grote ingrepen. Daar zijn verschillende instrumenten voor, onder meer programmatisch en projectmatig werken, brede inzetbaarheid van sleutelmedewerkers, een royaal opleidingsbeleid en manoeuvreerruimte binnen de capaciteit.
- Een belangrijke voorwaarde voor dit alles is dat je veranderingen mét de organisatie wilt doen, en medewerkers de ruimte geeft om mee te doen en zich aan te passen. Een organisatie die niet betrokken wordt zal vrezen voor de toekomst en zal daarom de voet dwars zetten.

## 58 Het college verandert

- Bij elke bestuurswisseling -een nieuw college, een wethouderswissel, een andere burgemeester- verandert de omgeving voor jou en voor de organisatie. Dat kan invloed hebben op de bestuurlijke prioriteiten en op de stijl van besturen. Jij zult jouw rol opnieuw moeten kalibreren en de organisatie zal zich aan de nieuwe samenstelling van het college moeten aanpassen.
- Het verdient aanbeveling dat medewerkers die direct met bestuurders te maken hebben zich verdiepen in de bestuurlijke agenda en de persoonlijke stijl van “hun” bestuurder. Het begrijpen van een burgemeester of wethouder komt de effectiviteit van de samenwerking ten goede. Nog beter is als dit wederzijds gebeurt, dus dat bestuurders zich ook verdiepen in de organisatie en in de medewerkers. Jij bent in de positie om dit te agenderen.
- Veranderingen in de gemeenteraad kunnen invloed hebben op de prioriteiten en de werkwijze van collegeleden. Bestuurders trekken hun verhouding met de raad door in hun wensen naar de organisatie.

## 59 Taken veranderen

- Er komen nieuwe taken bij en bestaande taken wijzigen. Uit het recente verleden: de decentralisatie van taken in het sociale domein; de Omgevingswet; de veranderende rol van gemeenten op het gebied van veiligheid; de Algemene Verordening Gegevensbescherming.
- Adaptieve organisaties zijn in staat nieuwe of veranderende taken snel op te nemen. Je kunt het adaptieve vermogen van de organisatie aflezen aan de snelheid en grondigheid waarmee een nieuwe taak wordt opgepakt.

- Belangrijke wijzigingen in het takenpakket vergen altijd aansturing vanuit het directieteam. Nieuwe of gewijzigde taken vergen namelijk vaak aanpassing van de organisatie, de processen, de interne samenwerking, de netwerken en de ketens.
- Vergewis je er van dat de wijziging van een taak met het juiste gewicht wordt aangepakt; zowel onder- als overschatting van de impact van veranderingen komen veel voor.

## 60 De omgeving verandert

- Het ambtenaarschap bevindt zich in een proces waarbij bewoners en bedrijven in toenemende mate coproductent worden van beleid. Het vak van beleidsmedewerker evolueert naar moderatorschap. Een positieve ontwikkeling! Gemeenten kunnen gebruik maken van enorme hoeveelheid kennis en ervaring die in de maatschappij aanwezig is. Ook om zich meer en meer te kunnen richten op de belangenafweging. Niettemin is deze ontwikkeling nog lang niet overal opgepakt.
- In de uitvoering is betrokkenheid van bewoners de norm geworden. Ook deze ontwikkeling is nog niet voltooid.
- De eisen aan de directe dienstverlening veranderen. Vragen om veel hogere snelheid, beschikbaarheid van digitale kanalen en individualisering van (toelichting op) besluiten zijn voorbeelden.
- De komst van social media heeft een grote impact op de communicatie van de organisatie. Het betekent dat de gemeente nog meer dan vroeger in een glazen huis woont; iedereen kan jou zien en kan commentaar leveren dat de hele wereld kan lezen.
- Maar het betekent aan de andere kant dat de gemeente eigen zenders heeft, dat er handige nieuwe technieken komen (zoals infographics) en dat bestuurders en medewerkers informatie zeer gericht aan doelgroepen kunnen overbrengen. Ook in je eigen werk kun je handig gebruik maken van social media, bijvoorbeeld een blog op Facebook, goedgeplaatste tweets, posts over vacatures op LinkedIn.
- Aan jou en het directieteam de taak om in de veelheid van externe ontwikkelingen de relevante veranderingen op te pikken en te vertalen naar de organisatie. Als je daar succesvol in bent kan de aanpassing in kleine stapjes gaan; als je er minder goed in bent zul je af en toe grotere ingrepen moeten doen, die veel meer energie vergen.
- Medewerkers zijn ook bewoners. Als je er in slaagt dat zij met bewonerssogen naar hun eigen vak kijken, heb je al heel wat gewonnen.

## 61 Digitalisering: een game changer

- Digitalisering betekent allereerst ingrijpende veranderingen voor de samenleving. Alle processen die vatbaar zijn voor rationalisering, zullen gedigitaliseerd worden. Algoritmes, datasturing, laser, sensoren en robots zullen heel veel menselijk werk vervangen. Het zal leiden tot een enorme uitstoot van bestaande arbeidsplaatsen en behoefte aan andersoortige kennis.
- Dit heeft grote gevolgen voor bedrijven en het soort arbeid dat gedaan wordt, en daarmee voor de samenleving. Het werk voor de gemeenschap verandert dus ook: denk aan de afdelingen economie, werk en inkomen, onderwijs, ruimtelijke ordening.
- Diezelfde ontwikkelingen raken ook de organisatie en maken dingen mogelijk die nu nog ondenkbaar zijn. Nagenoeg elke afdeling zal in de toekomst door gebruik van datagestuurde werken en digitale technieken tot andere werkprocessen en andere vormen van dienstverlening komen.
- Beleid zal veel meer gebruik maken van data en daardoor effectiever kunnen worden.
- Interventies zoals handhaving, afstelling verkeerslichten en crowd control vinden informatiegestuurd plaats en worden daardoor efficiënter en preciezer.
- In de uitvoering worden informatie-afhankelijke processen, zoals beoordeling van rechten en waardevaststelling OZB, volledig gestandaardiseerd en gedigitaliseerd. Aan dit soort publieke dienstverlening zal geen papier meer te pas komen, en vaak ook geen mens.
- Dit alles geeft mogelijkheden, maar ook risico's en weerstand. Want digitalisering kan disruptief werken bij afdelingen die nu nog veel menselijke arbeid inzetten. De Omgevingswet biedt bijvoorbeeld uitzicht op een zodanige ontsluiting van informatie dat er weinig of geen ambtelijk werk meer komt kijken bij vergunningverlening.
- Digitalisering heeft impact op nagenoeg alle beleidsterreinen, op de medewerkers en op de bedrijfsvoering. Het vergt goed doordachte en goed getimede beslissingen en vraagt om strategisch personeelsbeleid. Het biedt geweldige kansen maar brengt ook veel dilemma's en onzekerheden. Het onderwerp digitalisering hoort dan ook niet bij de afdeling ICT, maar is een strategisch thema dat thuis hoort in het directieteam. Het onderwerp heeft dan ook zeker aandacht nodig in jouw agenda.
- Zorg dat je de ontwikkelingen op dit terrein volgt, zodat je de juiste vragen kunt stellen, tijdig kunt anticiperen en de juiste beslissingen kunt nemen.

## 62 Bestuurskundige ontwikkelingen

- Het is verstandig om bestuurskundige ontwikkelingen te volgen en te bepalen welke nieuwe ideeën je in de organisatie kunt gaan toepassen.
- Doe dat niet omdat het modieus is of alleen maar om de boel eens flink op te schudden maar omdat je er van overtuigd bent dat het je helpt de doelstellingen van de organisatie beter te bereiken.
- En doe het goed doordacht; de organisatie moet er klaar voor zijn en moet mee kunnen met de ontwikkeling.

## 63 Te adaptief

- Je kunt ook té adaptief zijn. Dan ben je hypegevoelig, waai je met alle winden mee of ben je opportunistisch. Dit is slecht voor je gezag in de organisatie. En ook het bestuur heeft uiteindelijk graag een standvastige gemeentesecretaris.

# Gebruik van de informele kracht van hiërarchie

Een kenmerk van een hooggeplaatste leidinggevende functie is dat er autoriteit uitgaat van de functie als zodanig. Bij gemeentesecretarissen wordt dit verschijnsel versterkt door de positie van de gemeentesecretaris in BenW. Medewerkers en stakeholders richten zich naar jouw functie.

## 64 De voorsprong van de functie

- Als je start als gemeentesecretaris, begin je met een voorsprong. De organisatie ziet je als gezaghebbend, ook al heb je dat nog helemaal niet bewezen. Ook extern ben je al een autoriteit voordat je iets hebt laten zien.
- Die voorsprong kun je uitbouwen. Je kunt laten zien dat je het gezag verdient en dat je inhoud geeft aan de autoriteit van de functie.
- Je kunt welbewust gebruik maken van het gegeven dat een organisatie zich van nature naar zijn gemeentesecretaris richt en dat stakeholders jou belangrijk vinden.
- Je kunt het startkrediet ook verbruiken. Bijvoorbeeld als je een ongewenste situatie in het management niet aanpakt of als je signalen over schending van integriteit door bestuurders negeert. Dan word je een gemeentesecretaris die krachteloos is of die het vooral van de formele kracht van hiërarchie, de macht, moet hebben.

## 65 Het richten van de organisatie

- Je kunt de informele kracht van je positie gebruiken om een wending geven aan de richting van de organisatie. Je kunt bijvoorbeeld resultaatgerichtheid, integraliteit, transparantie, samenwerking, bestuurlijke oriëntatie of bewonersgerichtheid als jouw topics benoemen en deze onderwerpen jarenlang op allerlei manieren accent geven.
- Achterliggende waarden en normen worden hierdoor ook beïnvloed. De informele kracht van de hiërarchie is een belangrijk hulpmiddel als je wilt interveniëren in de cultuur en het gedrag van de organisatie.
- Je zult voor je langetermijnagenda de formele hiërarchische instrumenten inzetten: plannen, personeelsbeleid, opleidingsprogramma, reorganisaties, communicatie etc. Je zet dit informeel kracht bij door jouw topics keer op keer terug te laten komen in je optreden. In toespraken, in de beoordeling van dossiers, in overleggen, in voorbeeldgedrag, in behoongedrag, in communicatieve symbolen etc.

- Zoek versnellers op: het directieteam en smaakmakers in de organisatie die jouw gedachtegoed adopteren en mee verspreiden.
- De kracht zit in herhaling en volhouden. Jouw doel is bereikt als medewerkers uit zichzelf de dingen gaan doen die jij belangrijk vindt. Dat lukt lang niet iedere gemeentesecretaris. Er zijn zelfs organisaties die opgelucht en openlijk overgaan tot “de orde van de dag” als de gemeentesecretaris is opgekrast. Het is belangrijk dat je jezelf realiseert dat het beïnvloeden van cultuur een van de moeilijkste zaken is die er zijn.

## 66 Prioriteiten van de organisatie

- Je kunt de informele kracht van de positie ook gebruiken om inhoudelijke prioriteiten te stellen in de verbeteragenda van de organisatie. Het maakt, bijvoorbeeld, voor de CIO of de afdeling ICT heel veel uit als je laat zien dat jij je persoonlijk achter de digitaliseringsopgave stelt. Je kunt jaarlijks niet meer één of twee thema’s effectief voorzien van dit soort ondersteuning; met hagel schieten werkt niet. Stel je prioriteiten zorgvuldig en zorg dat ze passen bij je langetermijnagenda voor de richting van de organisatie.
- Jouw portefeuillekeuze heeft impact. Als jij een inhoudelijke opgave, een programma of de regionale samenwerking op jouw werkagenda hebt staan, zal dit het gewicht van dat thema verzwaren: de organisatie zal dat thema meer prioriteit geven omdat jij dat doet.
- Het werkt ook andersom. Als een thema niet langer “Chefsache” is, zullen de belangstelling en de relatieve prioriteit in de organisatie afnemen.
- Je kunt de informele kracht van de positie ook gebruiken voor losse signalen. Je zet bijvoorbeeld de buitendienst in een blog in het zonnetje of je verwelkomt in je nieuwjaarstoespraak de nieuwe griffier als signaal voor de gewenste samenwerking met de griffie. De werking van dit soort signalen, mits authentiek gebracht, kan heel krachtig zijn.

## 67 Impact buiten de gemeente

- De gemeentesecretaris staat bij externen vaak te boek als een invloedrijk functionaris die boven de partijen en boven de organisatie staat. Dat maakt het mogelijk dat je in bepaalde gevallen succesvol kunt interveniëren in langlopende discussies of conflicten tussen de gemeente en externe partijen.
- Je kunt ook door ceremoniële aanwezigheid betekenis geven aan het belang dat de organisatie hecht aan de relatie met de externe stakeholders.
- Je kunt dit zowel doen in bestuurlijke kwesties als in situaties die de organisatie raken.



- Het werkt alleen als je spaarzaam gebruik maakt van de informele kracht van je positie. Kies je onderwerpen zorgvuldig en kies deze zelf.

## 68 Ook een gewoon mens?!

- De tijd dat de gemeentesecretaris een hoogverheven onbenaderbare autoriteit was is gelukkig voorbij. Maar de functie heeft nog steeds een informeel gewicht dat uitstijgt boven de hiërarchische positie.
- Je kunt dat relativeren en jezelf profileren als een gewoon mens. Je kunt de magie die aan jouw functie verbonden is ook een beetje cultiveren, want die informele kracht kun je in het vak echt goed gebruiken.
- Cultiveren kun je bijvoorbeeld doen door te zorgen dat je jezelf altijd waardig gedraagt, door aan je activiteiten een zeker exclusief karakter te geven en door selectief te zijn in de keuze van je thema's.
- Bewust keuzes maken en daar consequent in zijn is belangrijk voor de impact van je functie. Of kies er juist voor om een keer een uitzondering te maken, als je weet dat zo'n signaal gezien en begrepen wordt.
- Realiseer je dat jouw negatieve signalen ook worden versterkt. Als jij een keer blaast, kan dat in de organisatie overkomen als een orkaan.

# Riskante situaties en momenten

Als je gemeentesecretaris bent, heb je een riskante functie. Elke gemeentesecretaris loopt de kans dat het niet meer goed gaat en dat hij -al dan niet uit eigen beweging- zal moeten omzien naar een andere functie. Je kunt er echter veel aan doen dat die kans wordt verkleind en dat je moeilijke situaties en periodes doorstaat.

## 69 Geen match met het bestuur

- De gemeentesecretaris moet professioneel overweg kunnen met de burgemeester en met het college. Doorgaans is dit bij benoeming het geval, maar soms kun je de verwachtingen die men van je heeft niet waarmaken. Zorg dat je jezelf al vanaf de sollicitatiebrief laat zien zoals je bent.
- Nieuwe colleges en burgemeesterswissels zijn riskante momenten. Ook de tussentijdse komst of het vertrek van smaakmakende wethouders kan invloed hebben op de match tussen jou en het bestuur. Steek tijd in het opbouwen van een goede relatie met nieuwkomers.
- Niet matchen kan een kwestie van onzekerheid bij de nieuwe bestuurder zijn; jouw kracht en kennisvoorsprong kunnen overdonderend zijn. Laat nieuwkomers zien dat zij bij jou en de organisatie veilig zijn, dat je jouw kracht en kennis aanwendt voor hetzelfde doel als waar de bestuurder voor wil staan.
- Neem elke nieuwe bestuurder serieus en stel hem in staat om zijn bestuurlijke positie rol vorm en inhoud te geven. Vraag hem naar zijn politieke agenda en geef aan dat jij wilt helpen die te realiseren.
- Zorg dat de organisatie niet blijft hangen in de gewoonten van de voorgangers, maar bereid is zich aan te passen aan de nieuwe bestuurder.
- Weet dat bij het college rationaliteit niet altijd werkt. Pak bijvoorbeeld een personele of organisatorische ingreep in de directe omgeving van het college (secretariaat, bodes, faciliteiten) omzichtig aan.
- Heel lastig is de situatie als een bestuurder zich tegenover medewerkers bij voortduring onheus, onredelijk en autoritair of zelfs despotisch gedraagt. Dit is het type dat goede managers en medewerkers wegjaagt en het ziekteverzuim opstuwt. Als gesprekken met jou niet of maar kort werken, kan de burgemeester of de wethouder PenO helpen, maar ook hun interventies werken niet altijd duurzaam. Deze situatie kan eigenlijk alleen worden aangepakt door de confrontatie of het conflict aan te gaan. Je zult dan vooraf moeten investeren in individuele gesprekken met de andere collegeleden, in de hoop -maar zonder de zekerheid- dat het college zich aan jouw zijde opstelt.
- Als het college zonder jou bijeenkomt of bijeen wil komen, is dat een alarmsignaal.

## 70 Problemen in en door de organisatie

- Een zwakke organisatie presteert niet wat het college mag verwachten. Het college zal jou zeker verantwoordelijk stellen als daar onvoldoende verbetering in zit. Probeer vooral een realistisch verwachtingspatroon te scheppen; het op orde brengen van een zwakke organisatie duurt jaren. Zorg snel voor een paar kleine, voor het bestuur zichtbare successen. Dat geeft je ruimte voor de langdurigere trajecten.
- Een te sterke organisatie is een ander type risico. Collegeleden kunnen zich niet serieus genomen voelen als de organisatie te sterk is. Een ogenschijnlijk klein incident kan dan aanleiding zijn om de organisatie te willen aanpakken, lees: de ambtelijke macht te breken. Het belangrijkste middel om dit probleem voor te blijven is dat de organisatie zuiver in zijn rol blijft, bestuurlijke betrokkenheid bij de voorbereiding van besluiten adequaat organiseert, het bestuur goed informeert en zich niet betweterig laat voorstaan op zijn kwaliteiten. Je moet tegelijkertijd de randvoorwaarden creëren dat de organisatie onafhankelijk kan blijven adviseren en zich daar veilig bij kan voelen.
- Een organisatie die niet open communiceert en zaken onder de pet houdt kan het college en jou voor onaangename verrassingen plaatsen. Open communicatie, ook over fouten, risico's en problemen, is een basis voor de vertrouwensrelatie tussen de organisatie en de ambtelijke / bestuurlijke leiding. Laat blijken dat je openheid belangrijk vindt; spreek uit dat je het verzwijgen van fouten ernstiger vindt dan het maken van fouten. Biedt veiligheid als mensen open zijn; spreek hen aan op de gemaakte fout als daar reden voor is, maar zorg dat op fouten met de juiste proporties wordt gereageerd en spreek altijd waardering uit voor het melden.
- Resultaat is kwaliteit maal acceptatie. Een goede organisatie die niet goed aansluit bij de bestuurlijke stijl kan jou in de problemen brengen. In dit soort gevallen vraagt het bestuur meestal om “een culturomslag”. Gebrekkige bestuurlijke acceptatie kan wijzen op onvoldoende bestuurlijke sensitiviteit of onvoldoende aandacht voor communicatie in de organisatie. Beide zijn verbeterbaar.
- Een ernstige fout van de organisatie -met politieke, financiële of publicitaire consequenties- is een riskant moment. De fout kan jou worden aangerekend, ook als andere leden van het directieteam in het concrete geval eindverantwoordelijk zijn voor de zaak. In dit soort gevallen moet jij laten zien dat je een vaardig crisismanager bent en dat je er alles aan doet om de gevolgen beperkt te houden en herhaling te voorkomen.
- De meest riskante situatie is smeulende onvrede. Vooral omdat deze door bestuurders zelden direct wordt geuit en omdat de oorzaak vrijwel nooit rationeel is. Je merkt het doordat er links en rechts tekenen van onvrede oppoppen die je niet goed kunt thuisbrengen. De sfeer tegenover jou is wat onvriendelijk en je ervaart dat je soms uitgesloten wordt. Jouw remedie is: het gesprek aangaan met bestuurders en

bestuursadviseurs; goed luisteren, ook naar non-verbale signalen; inleving in de positie van de bestuurders. Soms, maar niet altijd, kan de burgemeester opheldering verschaffen.

- Smeulende onvrede is vaak een teken dat bestuurders vinden dat ze niet goed in positie zijn. Het is verstandig om na te gaan of de (vaak ambtelijke) organisatie-doctrines goed passen bij de positionering en de verantwoordelijkheid van het bestuur. Bestuurskundige idealen zijn in de alledaagse beoefening van het vak niet altijd de optimale oplossingen.

## **71 Problemen door je eigen gedrag**

- Als een eigenschap die een gemeentesecretaris moet hebben minder sterk ontwikkeld is, kun je daarmee in de problemen komen. Zorg dat jij je kwaliteiten kent en dat je de zwakkere punten in je omgeving aanvult. Belangrijk zijn complementaire kwaliteiten in het directieteam. Een goede afdeling bestuurszaken is voor jou van grote betekenis. En een wijze rechterhand kun je niet missen.
- Het kan zijn dat je in een bepaalde fase prima voldoet, maar dat je in een andere fase minder goed tot je recht komt. Niet alle gemeentesecretarissen hebben zo'n sterk adaptief vermogen dat ze in alle situaties passen. Niet erg, mits je jezelf daarvan bewust bent, want dan merk je ook zelf dat je jouw repertoire moet verbreden of dat je beter naar een andere functie kunt omzien.
- Belangrijke valkuil voor een gemeentesecretaris is het niet verstaan van de tekenen van het bestuur. Die tekenen zijn lang niet altijd duidelijk of kenbaar, je zult een antenne voor het ongezegde moeten ontwikkelen.
- Een ander probleem kan zijn dat je te veel bezig bent met de organisatierealiteit en dat je zonder daar erg in te hebben de aansluiting met het bestuur mist. Omgekeerd kun je te veel met het bestuur bezig zijn en de organisatie kwijtraken.
- Je mag en moet grenzen trekken, maar als je te vaak en te nadrukkelijk op je strepen gaat staan, wekt dat irritatie die je behoorlijk veel last kan bezorgen.
- Zorg dat je rolvast bent. Als je te veel op het domein van het bestuur komt is dat risicovol.
- Tenslotte is er "de houdbaarheidsdatum". Het bestuur of de organisatie kunnen uitgekeken zijn op jou. Meestal is dat een teken dat men jou onvoldoende flexibel vindt. Eigenlijk is permanent fris en kritisch blijven de enige remedie tegen de kwaal dat je houdbaarheidsdatum door anderen eerder wordt gesteld dan door jezelf.

## 72 Omgaan met de kwetsbaarheid van de functie

- Bewust zijn van de risico's van het vak is het belangrijkste beschermingsmiddel.
- Word geen bange gemeentesecretaris. Alle risico's zijn hanteerbaar als jij zelfbewust, gezaghebbend en verstandig bent.
- Zorg dat je kritiek om je heen organiseert en mensen die je waarschuwen voor je blinde vlekken en voor valkuilen.
- Een keertje je neus stoten is helemaal niet erg. Een paar butsen en deuken horen bij het vak.
- Maak gebruik van intervisie en/of coaching.

## 73 Als het toch fout gaat

- Zoek vroegtijdig hulp. Bijvoorbeeld bij de vertrouwenspersonen van de VGS.
- Ga na of reparatie mogelijk is, bijvoorbeeld door mediation. Zo niet, ga na of je een termijn kunt krijgen om ander werk te vinden terwijl je nog in functie bent.
- Maar volhard niet in een zinloze strijd. Leg jezelf neer bij de situatie als er geen uitweg kan worden gevonden en ga aan een andere toekomst denken.
- Neem een adviseur in de arm als ontslag dreigt. Onderhandel niet zelf over je ontslag. Vanuit de polis van de VGS kun je gebruik maken van rechtsbijstand.
- Realiseer je dat colleges zelden vaardig zijn in dit soort situaties, hetgeen kan uitmonden in communicatie die schadelijk kan zijn voor je nieuwe toekomst. Breng zelfs in deze situatie je professionaliteit in om te voorkomen dat er onnodige schade optreedt.
- Dring aan op gezamenlijke communicatie.
- Gooi niet met modder. Ook niet als je daar redenen voor denkt te hebben.
- Ga in op het aanbod om op een aardige manier afscheid te nemen van de mensen met wie je gewerkt hebt.





# Bijzondere situaties

# College in de problemen

Nagenoeg alle gemeentesecretarissen zullen het meemaken: een college in de problemen. Een college kan in de problemen komen door interne perikelen, politieke omstandigheden en fouten van de organisatie die veel publiciteit krijgen. In dit soort situaties is nauwe samenwerking met de burgemeester gewenst.

## 74 Ondersteuning van de bestuurders

- Als het college in de problemen is of dreigt te komen zorg je dat de bestuurders de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben. Geef het in de organisatie de hoogste prioriteit en zet de ondersteuning zelf in werking. Zo nodig maak je ook je eigen agenda vrij.
- Zet de beste mensen op (de ondersteuning van) de communicatie. Bespreek de advisering met hen.
- Geef de betrokken bestuurder persoonlijke aandacht.
- Overleg frequent met de burgemeester.

## 75 Ondersteuning van het proces in BenW

- Problemen geven stress in BenW. Jij kunt degene zijn die rust brengt: je houdt je hoofd koel, je zorgt voor nuancering en relativering, je blijft kalm als de gemoederen hoog oplopen.
- Een potentieel gevaarlijke kwestie kan het beste klein worden houden. Als dat kan. Wordt een kwestie groot, probeer hem dan eerst juist nog groter te maken, zodat er wat ruimte is om het na een tijdje te laten meevallen.
- Probeer het college ervan te weerhouden zijn toevlucht te zoeken tot het verborgen houden van een kwestie of tot onwaarheden. Een slim geschreven tekst over de waarheid is altijd beter.

## 76 Als de oorzaak in de organisatielig

- Als de problemen te maken hebben met het functioneren van de organisatie, heb je een zwaardere rol. Trek het probleem naar je toe, bemoei er je zelf mee.
- Maak met het college afspraken over het afleggen van verantwoording indien een ernstige fout van de organisatie de oorzaak is van het probleem. Het college is naar de raad toe verantwoordelijk, maar ook de organisatie kan verantwoordelijkheid tonen. Laat dat bijvoorbeeld zien in een blog of een brief.
- Laat aan het college zien wat je doet om de schade beperkt te houden en herhaling te voorkomen.



- Grijp hard en snel in als de fout bestaat of voortkomt uit fraude of ongeoorloofd gedrag in de organisatie.
- Ga in andere gevallen na of de fout interne consequenties moet hebben. Blijf een zorgvuldig werkgever, met oog voor redelijkheid, proportionaliteit en de menselijke kant. Beoordeel de situatie met ambtelijke normen, weersta de impuls van een snelle afrekening die de politiek goed uitkomt.
- Fouten van de organisatie kunnen langdurig nawerken omdat ze inbreuk maken op het vertrouwen dat het college in de organisatie heeft. Bagatelliseer het niet, maar probeer te vermijden dat een incident in de communicatie wordt opgeblazen tot een systeemfout.

# Problemen in de organisatie

Er zijn organisatieproblemen die bijna elke gemeentesecretaris een keer zal tegenkomen. Het zijn de momenten waarop je als algemeen directeur wordt beproefd.

## 77 Interne samenwerking

- Samenwerking tussen sectoren blijkt altijd weer lastiger dan lijnsturing. Meer nog dan letten op de verticale lijnen, zul je attent moeten zijn op de koppelvlakken tussen de organisatieonderdelen, te beginnen met de werkrelatie tussen de leden van het directieteam.
- Maatschappelijke vraagstukken zijn vaak complex en vragen daarmee om integrale benadering. Steeds meer werk wordt dan ook gedaan met meervoudige sturing: opgaven, programma's, projecten, gebieden worden horizontaal aangestuurd en komen tot stand in samenwerking met verschillende afdelingen die onder verticale lijnsturing staan. Deze meervoudige sturing is complex en levert vaak fricties op in de organisatie. Van groot belang is om voor de verschillende vormen van meervoudige sturing heldere sturingsratio's en uitgangspunten te formuleren.
- Het centraal stellen van het externe resultaat helpt je bij de sturing op de interne samenwerking. In het directieteam steeds weer de vraag stellen "Wat zou het beste zijn voor de stad/de wijk/het dorp?" zorgt ook bij de collega's voor een brede oriëntatie en voor de juiste focus om uit een verschil van mening te komen.
- Stel de collega's in het directieteam verantwoordelijk voor hun onderlinge samenwerking; ga niet te snel in de beslechtende rol zitten.
- Veelvuldige of ernstige fricties tussen organisatieonderdelen verdienen een grondige analyse. Je interventie hangt af van deze analyse. De meest voorkomende oplossingen zijn: een ingreep in de personele sfeer en een organisatieaanpassing. Soms helpt het om de twee afdelingen tijdelijk onder één leidinggevende te zetten.

## 78 Regionale samenwerking

- Problemen met regionale samenwerking komen veelvuldig voor. Zwakke prestaties, gebrekkige aansluiting bij de behoeften van de gemeente, financiële problemen, ongenoegen bij de gemeenteraad: je zult bijna zeker een of meer van deze problemen tegenkomen.
- Realiseer je dat de gemeente mede-eigenaar is van een regionaal samenwerkingsverband. Problemen bij regionale organisaties zijn heel vaak terug te voeren tot problemen bij de deelnemers: slechte afspraken bij de start; geen goede invulling van het

opdrachtgeverschap; geen goede rolopvatting van bestuurders; handelingsverlegenheid bij visieverschillen; geen aandacht van het management; onvoldoende betrokkenheid van de gemeenteraad.

- Je kunt als gemeentesecretaris, samen met de collega's uit de regio, iets doen aan problemen in de regionale samenwerking. In veel gevallen helpt het al als een van de gemeentesecretarissen het bestuur of de directeur van een samenwerkingsorganisatie adviseert over de aanpak van problemen.
- Je kunt ook aandringen op een grondige doorlichting en vervolgens een herstart maken, met betere afspraken. Ook in zo'n geval ligt er een duidelijke rol voor jou, samen met je collega's, want bij een goede governance hoort dat zaken in en tussen de gemeenten ambtelijk goed geregeld worden. Je bent in de positie om dit in de organisatie af te dwingen en om het college te adviseren om de eigenaarsrol adequaat te vervullen.

## 79 Bezuinigingen

- Jouw rol bij bezuinigingen is om te komen tot een gedragen voorstel van het directieteam aan het college.
- Bij een bezuinigingsvoorstel geef je naar het college de grenzen aan van het haalbare; je geeft aan wat bezuinigen betekent voor de kwaliteit en de dienstverlening. Je legt keuzes voor met duidelijke consequenties.
- Organisaties wordt steeds slimmer en efficiënter. Die toename van de productiviteit betekent ook dat de organisatie intensivering van taken tot op zekere hoogte binnen gegeven budgetten op kan vangen en dat een efficiency taakstelling redelijk kan zijn. Natuurlijk zijn daar grenzen aan. Als je realistisch bent over de mogelijkheden, zal het college ook accepteren als je meldt dat de rek er uit is.
- Een bezuiniging heeft een brandend platform nodig. Theoretische exercities en bezuinigingen zonder noodzaak lukken zelden.
- Een belangrijk punt is het vaststellen van het benodigde bedrag, zowel het totaalbedrag als de taakstelling per onderdeel. Als de doelen onbepaald zijn, is er een grote kans dat de bezuinigingsdiscussie mislukt.
- Ten behoeve van keuzeruimte voor het college is enige overmaat in de advisering gewenst. Dat kan lukken mits je de overmaat niet te ruim neemt.
- Ook het vaststellen van de uitgangspunten is erg belangrijk. Vaak ben jij degene die hiervoor concrete voorstellen doet aan het bestuur. Je kunt bijvoorbeeld voorstellen om prioriteiten te stellen, beleidsterreinen te ontzien of te kiezen voor een pons-pons verdeling. De redelijkheid en de duidelijkheid van de verdeling bepalen de acceptatie.

- Het beste is als je zelf geen organisatieonderdelen aanstuurt die zelf belang hebben bij het resultaat. Als dat wel aan de orde is, geef dan het goede voorbeeld door snel en ruimhartig jouw deel van de taakstelling in te vullen.

## 80 Onenigheid binnen de leiding

- Onmin in het directieteam straalt af op de gehele organisatie en moet daarom snel worden aangepakt.
- Bij matige onenigheid bespreek je met betrokkenen dat mensen die elkaar niet goed liggen toch met elkaar moeten kunnen werken. Je stelt hen daar zelf verantwoordelijk voor; pas op dat je geen scheidsrechter wordt.
- Als twee directieleden openlijk tegenover elkaar staan, zul jij ze tot ander gedrag moeten bewegen. Het alternatief is afscheid nemen van een van hen of van beiden. Doe dat zorgvuldig, doe het zonder onnodige beschadiging, let op zorgvuldige communicatie en zorg dat de mensen die overblijven zich veilig blijven voelen.

## 81 Reorganisaties

- Een klassiek probleem tenslotte is een organisatiebreed reorganisatieproces. Dat slurpt energie en het zorgt voor onzekerheid. Ook heeft het als effect dat de hele organisatie tijdelijk naar binnen gekeerd raakt. En het veranderen van de systeemwereld betekent nog niet dat de leefwereld van de medewerkers mee verandert. Denk goed na voor je een grote reorganisatie gaat doen!
- Als je niettemin een grote reorganisatie nodig acht, is jouw belangrijkste rol het overbrengen van de reden en de betekenis: jij zorgt dat het doel en het beoogde eindresultaat van de reorganisatie worden begrepen. Vertel glashelder voor welk probleem de ingreep een oplossing is. Acceptatie van het doel en het beoogde resultaat leidt tot betere medewerking.
- Voorts is het belangrijk dat je zorgt voor een zorgvuldig proces waarbij medewerkers -ook buiten de formele medezeggenschap- zo nauw mogelijk worden betrokken. Maar zorg ook dat er voortgang zit in het proces, dat je knopen doorhakt, dat dwarsliggen, zeuren en traineren niet wordt beloond.
- Pas als de onzekerheid voorbij is, zullen medewerkers weer goed vooruit kunnen. Zie daarom toe op het zo snel mogelijk duidelijkheid geven over ieders positie.

# Rondom verkiezingen

Een verkiezingstijd is een spannende tijd, zowel voor bestuur als voor de organisatie. De vorming van een college is een proces waarin de politiek exclusief aan zet is. Jouw rol is vooral het zorgen dat de continuïteit van het werk wordt gewaarborgd en dat de overgang naar een nieuw college soepel verloopt.

## 82 Anticiperen op verkiezingen

- In de periode voor de verkiezingen werkt het bestuur anders dan normaal. Colleges willen enerzijds extra graag scoren; anderzijds zijn er dossiers die omstreden zijn en die het bestuur kort voor verkiezingen niet meer zal willen behandelen. Bij elk bestuur ligt de periode waarin je rekening moet houden met dit verschijnsel anders.
- Dit vraagt van jou dat je met het directieteam al lang voor de verkiezingen vooruitkijkt, zodat je de planning kunt aanpassen aan het meest effectieve moment.
- Er is ook een korte periode dat het bestuur de organisatie weinig werk bezorgt. Ideale tijd voor een interne klus of om voorwerk te doen voor de nieuwe bestuursperiode.

## 83 Kort voor de verkiezingen

- Het wordt van jou verwacht dat je de regie neemt over zaken die rondom verkiezingen moeten gebeuren. Het is van belang dat je hierbij nauw samenwerkt met de griffier.
- Voorafgaand aan de verkiezingen stel je met het directieteam een beschrijving op van de toestand van de gemeente en de zaken die aandacht behoeven.
- Je kunt daarin ook adviezen opnemen aan de nieuwe gemeenteraad. Adviezen in dit bij uitstek politieke proces behoren met enige terughoudendheid te worden gepresenteerd, anders kunnen ze contraproductief werken.
- Ook dringende boodschappen over de organisatie en belangrijke wensen voor de organisatie kun je onder de aandacht brengen. Maar breng geen zaken in die je als algemeen directeur zelf had moeten oplossen of zelf moet kunnen oplossen.
- De notitie over de staat van de gemeente maak je vanuit jouw perspectief, op eigen verantwoordelijkheid of onder neutrale verantwoordelijkheid van de burgemeester. De notitie kan niet door het college worden vastgesteld.

## 84 Collegeonderhandelingen

- Je zorgt meteen na de verkiezingen dat eerst de gehele nieuwe gemeenteraad en daarna de collegevormende partijen kunnen beschikken over alle noodzakelijke informatie.
- Je regelt ambtelijke ondersteuning voor het proces van collegevorming. Zorg dat deze medewerkers voldoende tijd en kwaliteit hebben en maak afspraken over de door hen in acht te nemen vertrouwelijkheid.
- Bij professionele verhoudingen past dat je als gemeentesecretaris input kunt geven bij onderhandelingen over een nieuw bestuursakkoord, dat de concerncontroller betrokken wordt bij de financiële paragraaf en dat het concept bestuursakkoord door jou op uitvoerbaarheid kan worden getoetst. Maak hierover afspraken in het begin van het proces en vraag de burgemeester om die mee te bewaken.

## 85 Nieuw college, nieuwe raad

- De organisatie moet zorgen voor een inwerkprogramma voor de collegeleden en voor overdrachtsdocumenten. Denk daarbij ook aan overdracht van taken die door regionale samenwerkingsverbanden worden verricht en van belangrijke dossiers die daar spelen.
- Je maakt in overleg met de burgemeester het inwerkprogramma voor het college als team. Maak een mix van zakelijke onderwerpen, teamvorming en werken aan de relatie.
- Houd zelf een startgesprek met nieuwe wethouders. Breng daarbij de rolverdeling en de omgangsvormen over.
- Je draagt bij aan het inwerkprogramma voor de raad. Houd zelf een inleiding voor de raad en regel een brede kennismaking van de raad met de leidinggevenden, bijvoorbeeld een informatiemarkt.
- Je zorgt er voor dat het collegeprogramma wordt vertaald naar planning en afspraken in de organisatie.
- Als het collegeprogramma moet leiden tot een andere gerichtheid van de organisatie, zorg jij dat dit in gang wordt gezet.
- Nieuwe colleges willen nog wel eens afwijken van de lijn van hun voorgangers. Jij bent degene die zorgt dat dit expliciet en ordelijk gebeurt: wijziging van beleid heeft een besluit nodig; herprioritering wordt vertaald in wijziging van de planning; verandering van werkinstructies loopt via de ambtelijke leiding.

## 86 Afscheid voormalige collegeleden

- Bij samen werken hoort samen afscheid nemen. Maak een mooie traditie van “De speech van de secretaris”.
- Ervaring leert dat een goed afscheid wethouders helpt om over het -voor hen soms zwaar teleurstellende- verlies van hun bestuursfunctie heen te komen.
- Zorg voor toezicht op de naleving van de regelgeving voor vertrokken bestuurders (de APPA). Regel dat een contactpersoon hierover de contacten met de voormalige bestuurders onderhoudt, voer de gesprekken niet zelf.

# Herindeling

Een organisatie heeft traditioneel weinig invloed op het thema bestuurlijke organisatie. Wel of niet herindelen is een bestuurlijk en vooral politiek proces. Wel kun je zorgen dat de voorbereiding goed verloopt en dat een heringedeelde gemeente snel weer op vlieghoogte is.

## 87 In de discussiefase

- De gemeentesecretaris moet bij herindelingen ambtelijk de leidende rol nemen. Dat begint al in de discussiefase: het adviseren over herindeling doe je voor een groot deel zelf. Je brengt bij het college, vaak mondeling, alle relevante aspecten in. Ook de zaken die het bestuur liever niet hoort. En je ondersteunt het college in de koers die voortkomt uit de bestuurlijke wens.
- Voor het tot herindeling komt, zijn er vaak langdurige discussies. Vaak is er ook strijd en verzet. Zorg dat jij en de organisatie professioneel en rustig blijven.
- Niet zelden is er een discrepantie tussen de organisatie en de politiek. In de organisatie ziet men vaak het nut en de noodzaak, terwijl de politiek de autonomie niet wil prijsgeven. Aan de andere kant zijn er soms ambtenaren die nogal heftig tegen herindelen zijn. Van de organisatie zul je moeten vragen om, ongeacht de eigen opvatting, de bestuurlijke koers te faciliteren. Is er eenmaal een besluit over wel of niet herindelen genomen, dan zul je de organisatie moeten vragen alle medewerking te verlenen om dat besluit uit te voeren. Ook als dat een wending betekent. Om deze tournure te kunnen maken is het gewenst dat de organisatie enige afstand houdt tot het politieke strijdgewoel.
- Gelukkig zijn er ook steeds meer vrijwillige herindelingen. In tegenstelling tot het afmattende voortraject van een gedwongen herindeling, is vrijwillige herindeling werk waar je veel energie van kunt krijgen.

## 88 Aanloop naar vrijwillige of onvrijwillige herindeling

- Je leidt in de organisatie de aansturing van het herindelingstraject. Je doet dat samen met je collega(s) in de gemeente(n) waarmee jouw gemeente samengaat.
- In het voortraject is “vrijwillig of onvrijwillig” bepalend voor wat je samen met de fusiepartner aan voorbereidingen kunt treffen en wanneer je daarmee kunt beginnen.
- Bij een vrijwillige herindeling begin je met het voorsorteren op de nieuwe situatie zodra bestuurlijk duidelijk is dat gemeenten met elkaar willen fuseren. Je kunt van meet af aan alles samen met de fusiepartner doen.



- Begin heel snel met het openstellen van vacatures voor personeel van de fusiegemeenten, daarmee heb je de beste kans dat zo veel mogelijk mensen goed herplaatst kunnen worden. Een (voorlopige) strategische personeelsplanning helpt je om een goede afgestemde vacaturevervulling mogelijk te maken en voorkomt personele fricties.
- Bij een onvrijwillige herindeling moet je wachten tot de beslissing tot herindeling is genomen; soms moet je zelfs wachten tot de Eerste Kamer heeft gesproken. In de tussentijd houd je het contact met je collega('s) uit de waarschijnlijke fusiegemeente(n) open, wetend dat je misschien toch met elkaar te maken zult krijgen. Mogelijk kun je ambtelijke “wat als” afspraken maken.
- Je kunt in de wachttijd in de eigen organisatie eenzijdig voorbereidingen treffen, die je later in het overleg kunt inbrengen. Verstandig is het instellen van een vacaturestop.

## 89 Voorbereiding van de herindeling

- Zorg dat jij, samen met de collega(s) van de fusieorganisatie(s), ambtelijk opdrachtgever bent voor het voorbereidingsproces.
- Je stelt als opdrachtgevers een projectorganisatie in en geeft opdracht voor een projectplan: het herindelingsplan. Dat omvat in deze fase alle formele stappen en de beleidsuitgangspunten voor de nieuwe gemeente.
- Neem je, samen met de collega gemeentesecretaris(sen), voor om over alle vraagstukken ambtelijke overeenstemming te bereiken; leg zo mogelijk een unaniem advies voor aan de bestuurders. Dit houdt de vaart er in en bevordert de vorming van eenheid en organisatie-identiteit in de nieuwe gemeente.
- Zorg dat medewerkers van de fusieorganisaties betrokken zijn bij alle deelprojecten en behandel alle projectmedewerkers als je eigen medewerkers.
- Bepaal of je de projectleiding met eigen medewerkers doet of dat je het proces extern laat begeleiden. Naast eisen die je moet stellen aan kennis, kunde, gezag en onafhankelijkheid kun je als criterium hanteren dat opdrachtgevers het samen eens moeten zijn over de projectleiding.
- Bepaal als ambtelijke opdrachtgevers de uitgangspunten en randvoorwaarden waaraan voorstellen voor de nieuwe gemeente moeten voldoen. Robuuste uitgangspunten (zoals “werkwijze gemeente X”; “normen van gemeente Y” en “aantal per meter/medewerker/inwoner”) hebben de voorkeur. Voorkom dat mensen zich gaan verliezen in overmatig overleg en onnodige detaillering.
- Bedenk aan de voorkant wat noodzakelijk is voor een goede start van een nieuwe gemeente. Leg geen zaken vast die goed of zelfs beter daarna kunnen, laat de nieuwe organisatie ruimte voor zijn eigen ontwikkeling.

- Laat bij alle discussiepunten blijken dat het jou gaat om de toekomst, dat je stuurt en oordeelt vanuit het perspectief van nieuwe gemeente.

## 90 Lastige kwesties bij herindeling

- De meeste lastige kwesties bij een herindeling zijn bestuurlijk van aard. Bekende voorbeelden zijn: de naam en de vestigingsplaats van de gemeente; de uitgangspunten voor harmonisatie van beleid; de tarieven voor OZB; de consequenties van de schaalvergroting voor de benodigde kwaliteit van managers en medewerkers; het sociaal plan.
- Lastig voor de organisatie is vooral dat de medewerkers onzekerheid zullen voelen over hun functie na de herindeling. De organisatie kan zich ook verweesd voelen, omdat zowel de burgemeester als jij van rechtswege worden ontslagen.
- Bij een herindeling waarbij een gemeente wordt gesplitst, kunnen deze problemen nog ingewikkelder zijn. Als lastige kwesties kunnen daar het grensbeloop en de financiële ontvlechting bij komen. Ook zijn er minimaal drie gemeenten -met soms wisselende opvattingen- bij het voorbereidende werk betrokken.
- Het is heilzaam om de te verwachten lastige kwesties vooraf te benoemen. Tijdig aankakten, openheid en duidelijkheid geven samen de beste garantie voor een goed doordachte en geaccepteerde oplossing.
- Bij de advisering over lastige kwesties kijk je vooral, voorbij de emotionele argumenten die bij een herindelingsproces altijd spelen, naar de impact van beslissingen voor de nieuwe gemeente. Je kunt daarmee enige rationaliteit en zakelijkheid inbrengen en problemen voor de toekomstige gemeente voorkomen. Realiseer je echter dat jouw invloed op dit politieke proces beperkt is.

## 91 Kwartiermaken en start van de nieuwe organisatie

- Na het herindelingsbesluit vindt het kwartiermaken voor de nieuwe organisatie plaats. De kwartiermaker/beoogd gemeentesecretaris neemt idealiter vanaf dat moment de rol van ambtelijk opdrachtgever over.
- Voor deze fase wordt er een nieuw projectplan gemaakt: het organisatieplan.
- Een cruciale stap in deze fase is het inrichten van de nieuwe organisatie en het benoemen van managers. Bij uitstek werk voor de aanstaande algemeen directeur.

- De kwartiermaker geeft voorts leiding aan het team dat de overige werkzaamheden moet verrichten zoals beleidsharmonisatie, verordeningen, begroting, integratie systemen en administraties, herontwerp processen, voorbereiding plaatsing medewerkers, huisvesting etc.
- In de kwartiermakersfase kun je een goede landing van medewerkers in de nieuwe organisatie laten voorbereiden. In deze fase kun je jezelf laten zien aan de medewerkers van de fusiegemeente(n).
- Na specifieke verkiezingen gaat op 1 januari de nieuwe organisatie van start. Vanaf dat moment is een van de rollen van de gemeentesecretaris het begeleiden van de implementatie.

## 92 **Jouw positie bij een herindeling**

- Bij de meeste herindelingen moet er een nieuwe gemeentesecretaris worden benoemd. Alleen bij samenvoeging van een kleine met een grote gemeente blijft de gemeentesecretaris van de grote gemeente in functie.
- Je positie kan enige tijd onzeker zijn. Vaak wordt er tamelijk vroeg in het fusieproces een kwartiermaker / beoogd gemeentesecretaris benoemd, maar de aanloop naar dat moment kan soms lang duren. Een onzekere situatie die veel vraagt van je professionaliteit.
- Het verdient aanbeveling om je bestuur tijdig op dit probleem te wijzen en om, samen met de collega gemeentesecretaris(-sen), de betrokken colleges neutraal te adviseren hoe zij het beste met deze situatie om kunnen gaan.
- Als je niet tot gemeentesecretaris van de nieuwe gemeente wordt benoemd, maak je met de kwartiermaker afspraken over je positie in de nieuwe organisatie of met het college over je vertrek. Meestal zie je dit aankomen en kun je tijdig beginnen met je oriëntatie op een nieuwe toekomst.

# Ambtelijke samenvoeging

Ambtelijke samenvoegingen zijn fusies van de organisaties van twee of meer gemeenten tot één nieuwe zelfstandige organisatie of het vormen van een centrumregeling waarbij een grote gemeente het volledige takenpakket en de medewerkers van een kleinere gemeente overneemt. Er zijn samenvoegingen die vooruitlopen op een bestuurlijke herindeling, andere zijn bedoeld zijn om de bestuurs- en ambtelijke kracht te verbeteren met behoud van zelfstandigheid van de deelnemende gemeenten.

## 93 Advisering over ambtelijke samenvoeging

- Ambtelijke adviezen leggen bij vraagstukken over bestuurlijke organisatie doorgaans weinig gewicht in de schaal. Niettemin is het belangrijk dat je advies kunt geven, aangezien het bij uitstek gaat over een organisatievraagstuk.
- Bij samenvoeging van organisaties wordt de samenhang tussen raad, college en organisatie doorbroken. De organisatie heeft meer dan één opdrachtgever en het bestuur heeft geen organisatie die voor hen als “eigen” aanvoelt. Dat maakt de oplossing organisatorisch ingewikkeld en bestuurlijk en politiek buitengewoon kwetsbaar.
- Van ambtelijke samenvoegingen in de vorm van een centrumregeling volgens de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) zijn geen voorbeelden bekend waarbij de samenwerking duurzaam goed verloopt.
- Ook ambtelijke samenvoegingen in de vorm van ambtelijke fusies kennen doorgaans veel problemen; verschillende zo vormgegeven samenwerkingen zijn ronduit mislukt. De ambtelijke fusies die al langer bestaan zijn, mede door de vele discussies over de samenwerking, doorgaans weinig efficiënt.
- Een ambtelijke fusie of integrale centrumregeling is vanuit ambtelijke optiek bezien dan ook af te raden.
- Er zijn minder bezwaren tegen ambtelijke samenvoeging als voorloper van gemeentelijke herindeling. Het is echter niet goed te begrijpen waarom de samenvoeging in twee stappen zou moeten; het meest doelmatige is een gelijktijdige bestuurlijke en ambtelijke samenvoeging.
- Als er wordt gekozen voor een ambtelijke samenvoeging moet jij ook kiezen: wil je werken in deze constructie? Je organisatie heeft er recht op dat de leiding gemotiveerd is om het beste uit de gemaakte keuze te halen.

## 94 Werken met een tijdelijke ambtelijke samenvoeging

- Je centrale uitgangspunt is dat de samenvoeging anticipeert op een gezamenlijke bestuurlijke toekomst.
- Je hebt bij een tijdelijke ambtelijke fusie of een tijdelijke centrumregeling goede afspraken nodig over de besturing en de leiding. Eenduidige ambtelijke leiding is noodzakelijk. Een afspraak over het bestuurlijke coördinatiemechanisme tussen de colleges is nodig om te voorkomen dat je twee bestuurlijke bazen hebt die verschillend sturen.
- De positie van de betrokken gemeentesecretarissen moet duidelijk zijn. Daarvoor kun je kiezen uit twee bruikbare varianten: er wordt een directieteam gevormd door de zittende gemeentesecretarissen die samen de tijdelijke leiding over de samengevoegde organisatie nemen, of er wordt een algemeen directeur (soms tevens beoogd gemeentesecretaris) benoemd.
- Let er op dat de tijdelijke situatie niet automatisch doorwerkt in de definitieve organisatie na herindeling. Die kans is bij een tijdelijke ambtelijke fusie groot, omdat men dan nog vanuit de bestaande gemeenten denkt. Ook de eigen belangen van de gemeentesecretarissen spelen bij dit verschijnsel een rol.

## 95 Werken met een permanente ambtelijke samenvoeging

- De governance van een ambtelijke fusie of centrumregeling let zeer nauw. Er is een uitgebreid stelsel van formele en informele afspraken nodig om te zorgen dat een permanente ambtelijke samenvoeging goed kan werken.
- Er moet in de allereerste plaats duidelijkheid bestaan over de besturing en leiding. Voor de besturing is van belang dat de zeggenschap helder is en dat rollen van raden, colleges, portefeuillehouders en burgemeesters duidelijk zijn.
- Ook moet het duidelijk zijn wat de rol en het mandaat van de algemeen directeur is. Van belang is dat de algemeen directeur volledige zeggenschap heeft over de organisatie. En dat hij dus ook volledige verantwoordelijkheid voor de ambtelijke advisering en uitvoering kan nemen, naar alle betrokken colleges.
- Bij de centrumregeling moet een keuze worden gemaakt over de positie van de gemeentesecretarissen. De gemeentesecretaris van de centrumgemeente is altijd lid van de directie, al dan niet als algemeen directeur. De gemeentesecretaris van de gastgemeente kan lid zijn van de directie, maar kan ook in dienst van zijn eigen gemeente blijven en buiten de directie van de organisatie staan.

- Bij de ambtelijke fusie moet een keuze worden gemaakt voor een algemeen directeur die niet tevens gemeentesecretaris is van een van de deelnemende gemeenten of voor een directieteam dat bestaat uit de gemeentesecretarissen, al dan niet aangevuld met een algemeen directeur.
- Dat gemeentesecretarissen deel uitmaken van de directie verdient aanbeveling, want zo kunnen zij de dubbele verantwoordelijkheid invullen die bij hun functie past en de schakel zijn tussen de colleges en de samengevoegde organisatie.
- Deze variant wordt echter bestuurlijk vaak afgewezen. Bij ambtelijke fusie van kleine gemeenten veelal om geen topzware structuur te krijgen of om de fusie-organisatie onafhankelijk van de oude situatie te kunnen ontwikkelen. Bij een centrumregeling omdat de gastgemeente wil dat de gemeentesecretaris exclusief “van hen” is en niet gaat optreden als mede-eigenaar, maar als een kritische opdrachtgever van de centrumgemeente.
- De problemen worden daarmee eigenlijk op voorhand al ingebakken, want het gevolg van een gemeentesecretaris die niet betrokken is bij het management kan zijn dat de gemeente te weinig aansluiting heeft bij de organisatie. Dat bevordert ook het bestuurlijke wij-zij gedrag dat zo kenmerkend is voor problemen bij ambtelijke samenvoegingen.

# Shared service centra

Een shared service center is een samenvoeging van ambtelijke capaciteit op onderdelen van het gemeentelijke takenpakket. De belangrijkste voorbeelden zijn de SSC's op het gebied van bedrijfsvoering: ICT, inkoop, PenO etc. Dicht daarbij liggen gezamenlijke belastingdiensten.

## 96 Advisering over een shared service centrum (SSC)

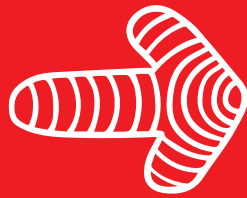
- SSC's kunnen goed werken, mits de verwachtingen duidelijk zijn, de governance goed geregeld is en de uitvoering betrekking heeft op beleidsneutrale taken. Je let als gemeentesecretaris vooral op deze randvoorwaarden.
- Ook binnen beleidsneutrale taken bestaan gradaties in gevoeligheid. Naarmate het SSC minder gevoelige taken heeft, is er meer kans op probleemloos functioneren. Overweeg daarom samen met de SSC-partners goed wat de gemeenten overdragen. Je kunt bijvoorbeeld de financiële- en personeelsadministratie in het SSC onderbrengen, maar de personeels- en financiële advisering in de eigen organisatie houden.
- De vorming van een SSC moet een inhoudelijk doel hebben waar de partners het over eens zijn. Bijvoorbeeld continuïteit, robuustheid en toekomstbestendigheid. SSC's die om louter financiële redenen worden gestart maken eigenlijk een valse start.
- De verwachtingen over het SSC hebben vaak betrekking op de financiële voordelen. Die worden door enthousiaste voorlopers en adviseurs niet zelden te hoog ingeschat. Bovendien wordt vaak vergeten dat een deel van de overhead bij deelnemende gemeenten niet kan vervallen; de infrastructuur van de extra organisatie moet worden terugverdiend vóór de gemeenten financiële voordelen hebben. Het realistisch inschatten van voordelen is essentieel als je geen problemen wilt krijgen over het functioneren van een SSC.
- De governanceafspraken over taakuitvoering, standaardisatie, financiën, opdrachtgeverschap, afnemerschap, besturen en managen moeten goed worden doordacht en glashelder zijn.
- Voor de besturing van een SSC heeft een bedrijfsvoerings-GR de voorkeur. Zorg dat jij en je collega's of directeuren een management board kunnen vormen die optreedt als gemandateerd bestuurder.

## 97 Werken met een SSC

- Neem de bestuurstaak voor het SSC serieus. Doe dat zelf als je lid bent van de management board en zorg dat bestuurders goed worden ondersteund voor hun functie in het bestuur van de GR.

- Maak zakelijke afspraken en volg de SSC kritisch, maar realiseer je dat je mede-eigenaar bent van de SSC en dat een organisatie nooit foutloos kan zijn.
- Let er op dat de taakuitvoering blijft passen bij de wensen van de deelnemers en dat het SSC niet uit eigen beweging aan taak- of territoriumuitbreiding begint; een SSC moet een voorziening van en voor de deelnemende gemeenten blijven. Zorg daarom, samen met de andere deelnemers, dat het opdrachtgeverschap voor het SSC actief wordt ingevuld. Dat is bij uitstek een rol voor de management board. Als die niet wordt gevormd, kun je als deelnemers de directeuren die het meest betrokken zijn bij de taak het opdrachtgeverschap laten invullen.





**Tot slot**

# Voor de aanstaande en beginnende gemeentesecretaris

Er zijn tal van mensen die zonder al te veel nadenken gemeentesecretaris zijn geworden. Velen van hen zijn in het vak geslaagd, maar er zijn ook mensen die beter een andere keuze hadden kunnen maken. En die daar na een tijdje op een onaangename manier achter zijn gekomen. Het vak ontsluit zich pas goed als je het beoefent, maar enige voorbereiding is nuttig.

## 98 Als je overweegt om gemeentesecretaris te worden

- Vergewis je van het vak. Dat kan bij de VGS, bij iemand die de functie uitoefent of bij een searchbureau met veel ervaring in het werven van gemeentesecretarissen.
- Kijk of je beschikt over de benodigde eigenschappen. Laat jezelf testen als je twijfelt; een geschiktheids- of ontwikkelassessment kun je ook laten doen als je nog niet aan het solliciteren bent.
- Kijk of je de vereiste werktijden in je leven kunt inpassen. Gemeentesecretarissen maken in het bestuurlijke seizoen lange dagen. Een flink deel van je avonden en weekenden ben je bezig met je werk.
- Kijk of je bestand bent tegen het vak. Je wordt de best geïnformeerde persoon in de gemeente met een grote invloedssfeer, maar je staat als gemeentesecretaris vrijwel constant onder spanning. En je bent faciliterend aan het bestuur en aan het management, je kunt geen eigen torens bouwen.
- Kijk goed waar je solliciteert. Gemeenten die (bijvoorbeeld bij de VGS) bekend staan als moeilijk zijn niet zo geschikt voor een eerste post als gemeentesecretaris.
- Ben je wethouder of wethouder geweest? Besturen is een ander vak dan managen. Ga voor jezelf na of je geschikt bent om de overstap te maken, vraag dat ook aan een kritische vertrouweling, bijvoorbeeld aan de gemeentesecretaris met wie je hebt samengewerkt of aan een coach.
- Wil je solliciteren in de eigen organisatie? Dat zou je kunnen bespreken met de vertrekkende gemeentesecretaris. Vergewis je van intern draagvlak. En overleg met de burgemeester, zodat je vooraf weet of je kans maakt.
- Doe via een adviesbureau mee aan een groepje mensen dat belangstelling heeft voor het vak, kijk op het aanbod van de VGS of probeer een keer of een tijdje mee te lopen met een gemeentesecretaris.

## 99 De start van je functie

- Ga voor je aan je nieuwe rol begint in gesprek met een actieve gemeentesecretaris of iemand die het vak heeft uitgeoefend. Vraag waar je in de eerste periode op moet letten.
- Meld je direct na benoeming aan als lid van de VGS. Hierdoor blijf je op de hoogte van ontwikkelingen in het vak en je kan deelnemen aan allerlei activiteiten met gelijkgestemden. De VGS organiseert regelmatig bijeenkomsten speciaal voor nieuwe leden en biedt buddy's aan voor de eerste periode. Er zijn ook adviesbureaus die activiteiten organiseren voor nieuwe gemeentesecretarissen.
- Kom je uit de organisatie? Dan veranderen de verhoudingen, men zal anders naar je kijken en anders met je praten. Bereid je daar op voor, je kunt het als kil ervaren. Je zult in je nieuwe rol enige afstand moeten nemen tot de voormalige directe collega's, maar doe dat niet te veel. Je blijft ook als gemeentesecretaris collega.
- Was je benoeming omstreden, bijvoorbeeld omdat het directieteam liever een interne kandidaat had? Stel dat in het directieteam zo snel mogelijk aan de orde, zorg dat dit niet een wondje is dat gaat zweren. Blijf vooral jezelf en laat snel zien waarom de keuze op jou is gevallen.
- Neem de tijd om in te werken en een oordeel te vormen. De 100 dagen formule werkt doorgaans prima. Begin met inwerken intern en kijk ook of je externen kunt vinden die inzicht hebben in de situatie waarin je terecht bent gekomen.
- Laat snel iets zien waar het college en de organisatie blij mee zijn. Iedere voorganger heeft iets onaf gelaten of niet goed gedaan; die gaatjes kun je gebruiken om snel positie te vestigen.
- Beoefen het vak niet alleen. Dat gemeentesecretaris een eenzaam vak zou zijn is soms waar, maar lang niet altijd: grote delen van de functie kun je met het directieteam delen.
- Zorg dat je niet 24/7 aan moet staan, spreek zo snel mogelijk een bereikbaarheidsregeling af met de leden van het directieteam.
- Laat je coachen en/of zoek een intervisie groepje met vakgenoten op en schroom niet om advies in te winnen.

## 100 Laat deze Wegwijzer je niet weerhouden!

- Heb je alle pagina's van de Wegwijzer gelezen? En is de moed je enigszins in de schoenen gezakt bij het zien van alle aandachtspunten, ambigüiteiten, voetangels, klemmen en dilemma's?
- Bedenk dan dat ondanks, of misschien wel dankzij, al deze zwarigheden het vak van gemeentesecretaris een van de mooiste functies is die er bestaan!

# Nawoord

In de adviespraktijk van KokxDeVoogd werken we vaak samen met gemeentesecretarissen aan strategie- organisatie- en samenwerkingsvraagstukken. Steeds weer valt het ons op hoe veelzijdig hun vak is en hoe belangrijk hun rol. En hoe jammer het is dat er -hoewel er veel over het ambt geschreven is- geen publicatie bestaat die op een praktische manier beschrijft wat gemeentesecretarissen allemaal doen. We waren bezig met de *Governancecode voor regionale samenwerkingsverbanden* toen we bedachten dat we in deze lacune zouden kunnen voorzien door een soort gids voor gemeentesecretarissen te ontwikkelen.

We vonden mr. drs. Irma Woestenberg bereid om het schrijfwerk te doen. Irma Woestenberg was gemeentesecretaris van 's-Hertogenbosch in de periode 2004 - 2019. Zij heeft van haar vak een succes gemaakt. Ze loodste haar organisatie onder vijf colleges in soms woelige tijden door ingrijpende ontwikkelingen heen en al die tijd presteerde de organisatie in de top van de grote gemeenten. Aangezien zij ook beschikt over een vaardige pen, was zij de aangewezen persoon om deze *Wegwijzer voor de gemeentesecretaris* voor haar vakgenoten te schrijven. Ben Kokx van ons bureau en een aantal actieve of gewezen gemeentesecretarissen lazen mee en voorzagen de concepten van commentaar.

Wij hopen dat deze uitgave in een behoefte voorziet, dat het een nuttig hulpmiddel wordt bij coaching en intervisie en dat het gemeentesecretarissen helpt bij de uitoefening van hun mooie, moeilijke vak.

Wij zijn benieuwd naar reacties. Feedback is welkom, mail naar [irmawoestenberg@gmail.com](mailto:irmawoestenberg@gmail.com) of naar [info@kokxdevoogd.nl](mailto:info@kokxdevoogd.nl). Op die manier kan dit document zich ontwikkelen tot een gids voor vakgenoten door vakgenoten.

*Norbert de Blaay*  
*Directeur-partner KokxDeVoogd*



**KokxDeVoogd**

Ontdek de staat van morgen

# Over bureau KokxDeVoogd

Wij willen het bestuur van Nederland beter maken.

Wij zijn KokxDeVoogd. Het adviesbureau voor de publieke sector en alles wat daaraan raakt.

Links en rechts wordt er gebouwd aan een nieuwe overheid en aan de staat van morgen. Onze adviseurs bouwen, denken en doen mee. Wij hebben passie voor de publieke zaak. En de kennis en het inzicht van wat er speelt en staat te gebeuren en wat dat voor consequenties voor uw organisatie heeft. Wij willen het bestuur van Nederland beter maken.

Samen met gemeentesecretarissen, bijvoorbeeld.

De adviseurs van KokxDeVoogd zijn wegwijzer en partner in projecten en processen. Wij zijn er voor strategie en beleid, bestuur en organisatie en samenwerking en participatie. Wij denken in echt werkbare oplossingen die partijen samen en onze opdrachtgevers verder brengen. De adviseurs van KokxDeVoogd komt u dan ook in alle bestuurslagen in ons land tegen.

Ontdek met KokxDeVoogd hoe uw organisatie in alle veranderingen plek, perspectief en nieuw elan vindt.

**KokxDeVoogd bouwt mee aan de staat van morgen.**

KokxDeVoogd, Houten.  
[www.kokxdevoogd.nl](http://www.kokxdevoogd.nl)  
tel. 088-1164000  
[info@kokxdevoogd.nl](mailto:info@kokxdevoogd.nl)

