

Gezocht: gemeentesecretaris / algemeen directeur

Handreiking voor de werving en selectie van de
gemeentesecretaris / algemeen directeur



Gezocht: gemeentesecretaris / algemeen directeur

Handreiking voor de werving en selectie van de
gemeentesecretaris / algemeen directeur



Inhoud

Voorwoord	5
Waarom deze handreiking?	6
1 Zoeken en vinden: wat voor iemand zoeken we en hoe vinden we die?	9
1.1 Wat voor iemand zoeken we?	10
1.2 Hoe vinden we de beste kandidaat?	16
2 Stappenplan voor werving en selectie	35
Fase 1: Wat voor kandidaat zoeken we?	36
Fase 2: Hoe vinden we passende kandidaten?	37
Fase 3: Hoe kiezen we de beste kandidaat?	38
Algemeen profiel Gemeentesecretaris / Algemeen directeur	41



Voorwoord

“Help we hebben een nieuwe gemeentesecretaris / algemeen directeur nodig!” “Hoera, we kunnen op zoek naar een nieuw gezicht!” Aan welke kant van deze beide polen u zich ook bevindt: u staat voor een zeer belangrijke keuze. Deze handreiking van de VGS, van ons als beroepsvereniging van gemeentesecretarissen, kan u daarbij helpen.

Want ook wij zien graag dat uw gemeentelijke organisatie via een inspirerende en zorgvuldige procedure een kwaliteitsimpuls krijgt doordat u er in slaagt de beste persoon voor uw gemeente aan u te binden. Het gaat om de goede match en met minder moet u geen genoegen nemen!

Loes Bakker,
Voorzitter commissie Persoonlijke Ontwikkeling VGS

PS. Uiteraard kan daar waar in deze handreiking hij/hem staat ook zij/haar worden gelezen

Waarom deze handreiking?

Elke gemeente heeft er eens in de zoveel tijd mee te maken: de gemeentesecretaris / algemeen directeur vertrekt en er moet een nieuwe worden gevonden. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe bepaal je wat voor gemeentesecretaris / algemeen directeur je nodig hebt? En hoe kom je vervolgens aan die persoon? De tweeslachtigheid van de functie maakt het lastig. Je zoekt immers zowel een strategisch adviseur voor het college als een charismatisch leider van de organisatie.

De reden voor het vertrek van de vorige secretaris bepaalt de context waarin er naar een opvolger wordt gezocht. De VGS schat in dat een kwart van de gemeentesecretarissen vertrekt na een probleem. Het moment waarop gemeentesecretarissen het veelal moeilijk krijgen, is als er een nieuw college of een nieuwe burgemeester aantreedt. Het profiel voor de nieuwe gemeentesecretaris/algemeen directeur is dan vaak het 'antifiel' van de vorige. Is dat wel een goede basis voor selectie?

De politiek-bestuurlijke setting waarin de gemeentesecretaris komt te werken, kan van invloed zijn op het werving- en selectieproces. Het college van B&W is aan zet bij de benoeming van de gemeentesecretaris/algemeen directeur, maar in de praktijk komt het voor dat de raad zich met het proces bemoeit. Soms wil de gemeenteraad enkel geïnformeerd worden, maar er zijn ook voorbeelden waarin de raad probeert de selectie te beïnvloeden. Zeker als er sprake is van kandidaten met een politieke achtergrond.

De aanwezigheid van interne kandidaten kan tot lastige afwegingen leiden in het werving- en selectieproces. Hoe kan je daar het beste mee omgaan? Op welke wijze kun je interne kandidaten beoordelen? Wil je intern talent eerst de kans geven of wil je dit juist vergelijken met externe kandidaten? En wat doe je als er vooral behoefte is aan fris bloed? Hoe behoud je een kroonprins(es) dan voor de organisatie?

Een goed proces is dan ook het halve werk. Een doordacht en zorgvuldig ingericht proces is van groot belang op weg naar succes. In een

zorgvuldig werving- en selectieproces is aandacht voor diversiteit. Hoe zijn het college, het managementteam en het ambtenarencorps samengesteld en wat betekent dat voor leeftijd, geslacht en culturele achtergrond van de gemeentesecretaris/algemeen directeur? Als er een voorkeur is, hoe geef je dan op moderne wijze vorm aan het werven van een kandidaat met het betreffende diversiteitsprofiel zonder positieve discriminatie te bedrijven? Hoe selecteer je de beste kandidaat en hoe kun je voorkomen dat de selectiecommissie in de klassieke selectievalkuilen stapt en een kloon van zichzelf selecteert?

De zoektocht naar een nieuwe gemeentesecretaris/algemeen directeur biedt vooral een kans. Een kans om het anders te doen of juist om de ingeslagen weg te vervolgen. Uiteraard wil elke gemeente de beste kandidaat. De kans dat je die vindt, wordt groter naarmate je beter weet waar je naar zoekt. Daartoe moet je weten wat kenmerkend voor de gemeente is, wat de belangrijkste opgaven zijn en wat voor persoon daarbij past.

Dit boekje biedt handreikingen voor een zorgvuldige en succesvolle zoektocht. Het bestaat uit twee delen. In het eerste deel komen de issues bij werving en selectie nader aan bod. Wat moet je weten en waar moet je op letten? Met als centrale vragen hoe je kunt bepalen wat voor iemand je zoekt en hoe je die kunt vinden. Het tweede deel bevat een concreet stappenplan voor het werving- en selectieproces waarin bovenstaande aandachtspunten zijn verwerkt. Dit is bedoeld als een handreiking; elke gemeente kan daaruit een keuze maken die het beste past.



1

Zoeken en vinden: wat voor iemand zoeken we en hoe vinden we die?

In dit deel staat beschreven wat je moet weten en waar je op moet letten op het moment dat er een gemeentesecretaris / algemeen directeur gezocht gaat worden. De eerste en meest belangrijke vraag is "wat voor iemand zoeken we?". Deze vraag wordt beantwoord in het profiel dat voor de functie wordt opgesteld. De kans dat je de gewenste kandidaat vindt, wordt groter naarmate je beter weet waar je naar zoekt. Vervolgens is het de vraag hoe die kandidaat daadwerkelijk gevonden kan worden. Welke methoden kunnen daartoe worden ingezet en hoe richt je het proces in?

1.1

Wat voor iemand zoeken we?

Zoals gezegd is de vacature voor de functie van gemeentesecretaris / algemeen directeur vooral een kans. Om die kans optimaal te benutten, is het van belang uitgebreid stil te staan bij de vraag "wat voor iemand zoeken we?"

In veel gemeenten bestaat een standaard functieprofiel voor de gemeentesecretaris / algemeen directeur, waarin de gewenste kennis, vaardigheden en competenties worden opgesomd. Echter, voor een gerichte zoektocht volstaat een standaard profiel niet. De functie van het profiel is om de juiste mensen te verleiden zich kandidaat te stellen en om de selectiecommissie in staat te stellen keuzes te maken. Dit betekent dat het profiel onderscheidend en specifiek moet zijn voor de wijze waarop de functie in de komende jaren in de gemeente moet worden ingevuld.

De VGS heeft een algemeen profiel gemaakt, dat kan worden gespecificeerd naar de couleur locale. Dit profiel is als bijlage bij deze handreiking gevoegd.

1.1.1 Een onderscheidend en specifiek profiel

Een onderscheidend en specifiek profiel maakt duidelijk in wat voor gemeente de gemeentesecretaris / algemeen directeur komt te werken en wat de verwachtingen zijn ten aanzien van zijn rolinvulling.

Een profiel start meestal met een kenschets van de gemeente. Hierin worden de geografische en sociaal-economische kerngegevens van de gemeente genoemd. Denk aan inwonertal, bevolkingssamenstelling, oppervlakte, aantal kernen, voorzieningen en werkgelegenheid. Ook de politiek-bestuurlijke kenmerken komen aan bod: de samenstelling van de gemeenteraad en het college van B&W,

de belangrijkste prioriteiten in het coalitieakkoord of collegeprogramma. Ambtelijk-organisatorische kenmerken zijn eveneens van belang: de omvang van het ambtelijk apparaat en de wijze waarop de organisatie is ingericht. Dit is feitelijke informatie die de statische context vormt waarin de gemeentesecretaris / algemeen directeur aan het werk gaat. Die context wordt dynamisch op het moment dat de ontwikkelingen worden geschetst die zich voordoen in de gemeente of die door het bestuur worden gewenst. Dit kunnen autonome ontwikkelingen zijn zoals vergrijzing en groei/krimp, maar ook ontwikkelingen als gevolg van overheidsbeleid zoals de aanleg van een bedrijventerrein, herindeling, nieuwe taken, reorganisaties of bezuinigingen. Ook een schets van de cultuur en onderlinge verhoudingen brengen dynamiek in de context. Waardoor wordt de bestuurscultuur gekenmerkt; is er sprake van een collegiale of een wethouderscultuur? Hoe gaan raad en college met elkaar om? Is er een bestuurscrisis geweest in de afgelopen jaren? Hoe zit de organisatiecultuur in elkaar? Wat voor directie en/of managementteam zit er? Hoe zijn de bestuurlijk-ambtelijke verhoudingen? Wat voor relatie heeft de gemeente met haar burgers, bedrijven en instellingen? Uit de ontwikkelingen kunnen de belangrijkste opgaven worden afgeleid waar de gemeentesecretaris / algemeen directeur de komende jaren sturing aan moet geven. Kandidaten moeten zich aangetrokken voelen door de context waarin en de opgaven waarmee zij aan de slag moeten. Een goede wederzijdse 'klik' vormt de basis voor succes.

Een ander belangrijk element dat het profiel onderscheidend en specifiek maakt, zijn de

verwachtingen ten aanzien van de rolinvulling door de gemeentesecretaris/algemeen directeur. In de functie zijn tenminste drie verschillende rollen verenigd: gemeentesecretaris, algemeen directeur c.q. voorzitter van de directie (of het gemeentelijk managementteam) en bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (Wor).

De gemeentesecretaris is de eerste adviseur van het college van B&W en ondersteunt het college bij de uitvoering van zijn taken. Dit betekent dat de secretaris sturing geeft aan de uitvoering door de ambtelijke organisatie. Daarom is de gemeentesecretaris veelal tevens algemeen directeur en eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie. Dit betekent dat de algemeen directeur de functioneringsgesprekken voert met de directeuren.

Wanneer de gemeentesecretaris niet tevens algemeen directeur is, is hij vaak wel voorzitter van de directie c.q. het gemeentelijk managementteam. In dat geval zijn de directeuren van de ambtelijke diensten eindverantwoordelijk voor hun dienst en voeren zij hun functioneringsgesprekken met de wethouders. Daar wordt de gemeentesecretaris uiteraard wel bij betrokken zoals ook portefeuillehouders in het geval de gemeentesecretaris de gesprekken voert. Het is van belang in het profiel duidelijk aan te geven welke bevoegdheden de gemeentesecretaris heeft. Tenslotte is elke gemeentesecretaris/algemeen directeur Wor-bestuurder. Dat is wettelijk bepaald (zie het wettelijk kader in paragraaf 1.2.2). In die rol overlegt de gemeentesecretaris/algemeen directeur met de ondernemingsraad.

De verschillende elementen in de rol van de gemeentesecretaris/algemeen directeur maakt dat er van één persoon verschillende kennis, ervaring en competenties worden verwacht. Het is niet vanzelfsprekend dat elke kandidaat in gelijke mate over al die zaken beschikt en dus alle rollen even goed kan vervullen. Daarom is het van belang om te bepalen waar het zwaartepunt in de functie ligt. Wat zijn *must-haves* en wat zijn *nice-to-haves*? Is er vooral een strategisch adviseur voor het college nodig die goed begrijpt wat het college wil en dat kan vertalen naar de ambtelijke organisatie? Of ligt er met name een opgave in de ambtelijke organisatie en moet er gewerkt worden aan een reorganisatie of cultuurverandering (waarbij het van groot belang kan zijn tegelijkertijd een goede relatie met de OR te onderhouden)? En over wat voor soort kennis moet de gemeentesecretaris/algemeen directeur beschikken in relatie tot de inhoudelijke opgaven? Is het van belang dat de kandidaat zich al in de rol van gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft bewezen of is er ruimte voor iemand die de stap naar deze functie nog moet zetten? Of zelfs voor iemand die uit een andere sector afkomstig is? Uiteraard sluit het één het ander niet uit, maar toch moet het zwaartepunt bepaald worden, want de kans dat je het schaap met de vijf (of zes) poten vindt, is gering. Dit neemt niet weg, dat daar wel naar gezocht mag worden.

Het bovenstaande leidt tot een lijstje competenties, vaardigheden, kennis en ervaring waarover de kandidaat bij voorkeur moet beschikken. Uiteraard krijgen die een plek in het profiel. Denk daarbij ook aan de gewenste leiderschapstijl(en) en aan de persoonlijke kenmerken waarnaar wordt gezocht.

WEER EEN ADVERTENTIE
VOOR EEN SCHAAP
MET VIJF POTEN!

WAAROM VRAGEN
ZE NIET GEWOON EEN
DUIZENDPOT ?



Tip

Het is niet wettelijk bepaald dat de gemeentesecretaris / algemeen directeur in de gemeente moet komen wonen.

Dit kan hem dan ook niet worden opgelegd.

De bereidheid te verhuizen kan wel als zwaarwegend selectie criterium in het profiel worden opgenomen.

Tip

Als bij het opstellen van het profiel blijkt dat er verschil van inzicht bestaat over de ideale kandidaat, praat dan met elkaar door over de stand van de organisatie, de ambities en de te volgen koers. Neem daarvoor de tijd in het proces. Vaak blijkt dat verschillende meningen over de organisatie leiden tot verschillende verwachtingen ten aanzien van de nieuwe gemeentesecretaris / algemeen directeur.

Wat voor type mens past er bij het college en de directie c.q. het managementteam? Hoe functioneren die teams? Wat voor type mens versterkt of doorbreekt bepaalde dynamieken? Hoe zijn die teams samengesteld? En wat is daar aanvullend op? Deze handreiking is tevens een pleidooi voor diversiteit. Let daarop bij de werving en selectie van de gemeentesecretaris / algemeen directeur, want in de praktijk blijken divers samengestelde teams het beste te functioneren. Het gaat hierbij om diversiteit in brede zin: leeftijd, geslacht, culturele achtergrond, ervaring, persoonlijke stijl enzovoort.

Tenslotte is het raadzaam om, ten behoeve van een onderscheidend en specifiek profiel, aandacht te besteden aan de voorgeschiedenis. Hoe is de vorige gemeentesecretaris / algemeen directeur weggegaan, wat heeft diegene gerealiseerd, wat was zijn/haar persoonlijke stijl? En wat betekent dat voor de wensen met betrekking tot de nieuwe gemeentesecretaris / algemeen directeur? Het kan vanwege bijvoorbeeld privacyaspecten ongewenst zijn om dit expliciet in het profiel te vermelden. Maar het blijft nuttig om dit als commissie(s) te bespreken en eventueel aan de orde te stellen in de gesprekken met kandidaten.

1.1.2 Hoe kom je tot een onderscheidend en specifiek profiel?

Een onderscheidend en specifiek profiel komt tot stand op basis van gesprekken met mensen die nauw betrokken zijn bij de gemeentesecretaris /

algemeen directeur en een rol spelen in het werving- en selectieproces: burgemeester, wethouders, directeuren, griffier, (voorzitter van de OR, hoofd P&O en hoofd concernstaf of bestuursdienst. Het kan waardevol zijn om ook een aantal externe stakeholders te interviewen. Denk aan burgemeesters en gemeentesecretarissen in de regio. Dit zijn vaak individuele gesprekken om te horen wat eenieder van de gemeentesecretaris / algemeen directeur verwacht. Daarbij is het zaak te voorkomen dat uit al die gesprekken de grootste gemene deler wordt gehaald en er juist géén onderscheidend profiel ontstaat. Daarom is het belangrijk om het onderlinge gesprek te voeren binnen en tussen het college en de directie.

Wat zijn de ambities van de gemeente, waar staat de gemeente nu, wat moet er de komende jaren gebeuren en wat betekent dat voor de gemeentesecretaris / algemeen directeur? In dat gesprek wordt duidelijk of er verschil van inzicht bestaat, zodat daarover een knoop kan worden doorgehakt. Het kan behulpzaam zijn om na de individuele gespreksronde een conceptprofiel te maken dat als basis dient voor het onderlinge gesprek. Zo'n traject creëert de gezamenlijke basis voor een succesvolle werving en selectie van een passende gemeentesecretaris / algemeen directeur.

De OR heeft geen wettelijke adviesbevoegdheid ten aanzien van het profiel, maar levert daar input voor in de gespreksronde. Het kan zijn dat er afwijkende afspraken zijn gemaakt in de organisatieverordening over de rol van de OR bij het opstellen en vaststellen van het profiel voor de gemeentesecretaris / algemeen directeur.

1.2

Hoe vinden we de beste kandidaat?

Er zijn verschillende manieren om de werving en selectie van de gemeentesecretaris / algemeen directeur ter hand te nemen. In deze paragraaf worden de belangrijkste aandachtspunten beschreven, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de wervingsfase en de selectiefase.

1.2.1 De fase van werving

Nu duidelijk is wat voor iemand gezocht wordt, is de volgende vraag hoe je ervoor kunt zorgen dat passende kandidaten solliciteren op de functie. Met andere woorden: hoe interesseer je de juiste kandidaten? Een onderscheidend en specifiek profiel kan daarbij, zoals gezegd, zeer behulpzaam zijn. Dat filtert kandidaten die niet in de gemeente passen of die niet met de kernopgaven uit de voeten kunnen.

Vervolgens kiezen veel gemeenten ervoor om in de wervingsfase gebruik te maken van een advertentie in dag- en vakbladen en via vacaturesites. Dat is een klassiek middel dat vaak tot de nodige respons leidt. Geïnteresseerde kandidaten reageren met een motivatiebrief en CV die vervolgens op basis van het profiel beoordeeld kunnen worden.

Advertentiewerving is in veel gevallen een zeer geschikt instrument. Het heeft met name zijn nut bewezen daar waar de functie meer algemeen beschreven is en het aanbod van kandidaten breder is. In dat geval zijn er veel mensen die in aanmerking komen voor de functie en is de kans groot dat de juiste kandidaten op de advertentie reageren. Bij respons op een advertentie weet je echter nooit zeker dat alle goede, potentieel passende kandidaten hebben gereageerd. Daarom kan het nuttig zijn om werving via een advertentie aan te vullen met methoden van actieve werving. In het vakjargon wordt dat 'search' genoemd; het zoeken naar kandidaten die goed zouden kunnen passen. Naarmate de functie specifiekere gedefinieerd wordt en/of het aanbod specifiekere is, is search nuttig.

Bij search wordt de markt van potentiële kandidaten systematisch in kaart gebracht op basis van het profiel. Vervolgens worden mensen die goed zouden kunnen passen actief benaderd om zich te kandideren voor de functie. Uiteraard zonder de garantie dat zij de functie ook zullen krijgen. Door de inzet van search kunnen kandidaten verleid worden zich te kandideren, die dat anders niet gedaan zouden hebben. Een gemeente kan dit zelf doen, maar het ook uitbesteden aan een extern bureau. De consultant stemt de zoekrichtingen af met de selectiecommissie, gaat mensen benaderen en beoordeelt of zij geschikt zijn voor de functie en passen bij het profiel. Vervolgens is het aan de selectiecommissie om te beoordelen of zij ook persoonlijk passen.

Search sluit werving via een advertentie of internet niet uit; de methoden zijn aanvullend op elkaar. In een search kan een advertentie ondersteunend zijn, bijvoorbeeld als je ook op zoek bent naar minder logische, bijzondere kandidaten. Denk aan de directeur van een bedrijf die vanuit maatschappelijke betrokkenheid geïnteresseerd raakt in de functie als hij de advertentie ziet. Er kunnen ook andere redenen zijn om een advertentie te plaatsen. Bijvoorbeeld om transparant te zijn over de vacature of vanwege de exposure voor de gemeente.

1.2.2 De fase van selectie

Na het opstellen van het profiel en de werving is de vraag aan de orde hoe je de keuze maakt voor de beste kandidaat. Dat staat of valt met de inrichting van het selectieproces en de selectiemethoden.

Wettelijk kader

Bij de inrichting van het selectieproces is de eerste vraag wie welke rol heeft in het proces. Formeel gezien hebben alleen het college van B&W en de OR een rol bij de werving en selectie van de gemeentesecretaris / algemeen directeur. De Gemeentewet en de Wet op de ondernemingsraden (Wor) vormen daarvoor het wettelijk kader.

In de praktijk hebben veel meer spelers een rol bij de werving en selectie. Naast het college van B&W en de OR zijn veelal betrokken:

- de burgemeester.
- de portefeuillehouder P&O.
- de adjunct-secretaris.
- de directie c.q. het gemeentelijk managementteam.
- de griffier.
- de manager P&O.
- de manager van de concernstaf of bestuursdienst.

Tip

Realiseer je dat kandidaten die via search zijn benaderd om te solliciteren anders in het proces staan dan kandidaten die op een advertentie hebben gereageerd. Met 'searchkandidaten' is het gesprek meer tweezijdig en moet de gemeente zich nog meer aan hen verkopen dan aan 'gewone' sollicitanten.

Wettelijk kader

In artikel 102 van de Gemeentewet staat dat het college de secretaris benoemt. Het college is tevens bevoegd de secretaris te schorsen en te ontslaan. Dit betekent dat het college aan zet is bij de werving en selectie. Daar geeft men in de praktijk op verschillende manieren invulling aan. In de ene gemeente doet het college de eerste selectie en stuurt een beperkt aantal benoembare kandidaten door naar een groep ambtelijke betrokkenen en de OR.

Het college kan daar in zijn geheel bij betrokken zijn, maar het kan ook een delegatie van het college zijn die bestaat uit de burgemeester en één of twee wethouders, waaronder in elk geval de portefeuillehouder P&O. In de andere gemeente doet het college geen voorselectie, maar neemt het deel aan het selectieproces samen met ambtelijke betrokkenen. In alle gevallen benoemt het college uiteindelijk de nieuwe gemeentesecretaris.

De Wor bepaalt in artikel 30 lid 1 dat de ondernemingsraad in de gelegenheid moet worden gesteld advies uit te brengen over een voorgenomen besluit tot benoeming of ontslag van een bestuurder van de onderneming. Dit betekent dat de OR formeel advies mag uitbrengen over de beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur. Dat kan plaatsvinden aan het einde van het proces, waarbij de OR zich, na een kennismakingsgesprek, uitspreekt over de eindkandidaat. Het college kan het advies slechts beargumenteerd naast zich neerleggen. Het is in veel gemeenten echter gebruikelijk om de OR een rol te geven bij de selectie zelf door een vertegenwoordiger van de OR te laten plaatsnemen in de selectie- of adviescommissie.

Overigens behoudt de OR daarmee zijn formele adviesrecht op het voorgenomen besluit. In gemeenten waar de verhoudingen met de OR goed zijn en de OR betrokken wordt in het selectieproces zelf, is de verwachting dat het formele advies positief zal zijn. Er zijn gevallen bekend waarin de vertegenwoordiger van de OR, veelal de voorzitter, slechts als toehoorder deelneemt aan het selectieproces, zodat de OR zijn handen vrijhoudt om te adviseren over de eindkandidaat.

Tip

Als je besluit een bureau in te huren, ga dan na wat het bureau doet als er geen kandidaat wordt gevonden of als de geselecteerde kandidaat na verloop van tijd toch geen goede match blijkt te zijn. Er zijn bureaus die garanties geven: zij zoeken door tot er een kandidaat gevonden is en gaan kosteloos op zoek naar een nieuwe kandidaat als de geselecteerde kandidaat binnen korte tijd de organisatie verlaat of moet verlaten.

Inrichting selectieproces

Hoe geef je deze mensen op een goede manier een rol in het proces en wie heeft daarop de regie? Die regisseur moet voldoende gezag hebben, onafhankelijk zijn en over voldoende tijd en deskundigheid beschikken. De burgemeester bezit normaliter het gewenste gezag en onafhankelijkheid, maar beschikt meestal niet over voldoende tijd. De manager P&O beschikt veelal over voldoende tijd en de gewenste professionele deskundigheid en onafhankelijkheid, maar mist op het moment dat het echt moeilijk wordt vaak het gezag. Zij kunnen daarom het beste gezamenlijk optrekken bij de regie op het proces en zich eventueel laten adviseren en begeleiden door een extern bureau.

Bij de inrichting van het proces gaat het om het aantal commissies, hun samenstelling en hun taak, het aantal kandidaten dat die commissies zien en het aantal malen dat de commissies met de kandidaten spreken. Er zijn verschillende scholen met betrekking tot de samenstelling en rol van commissies: die van de zuivere rol en die van het brede draagvlak. Het selectieproces ziet er volgens deze scholen als volgt uit:

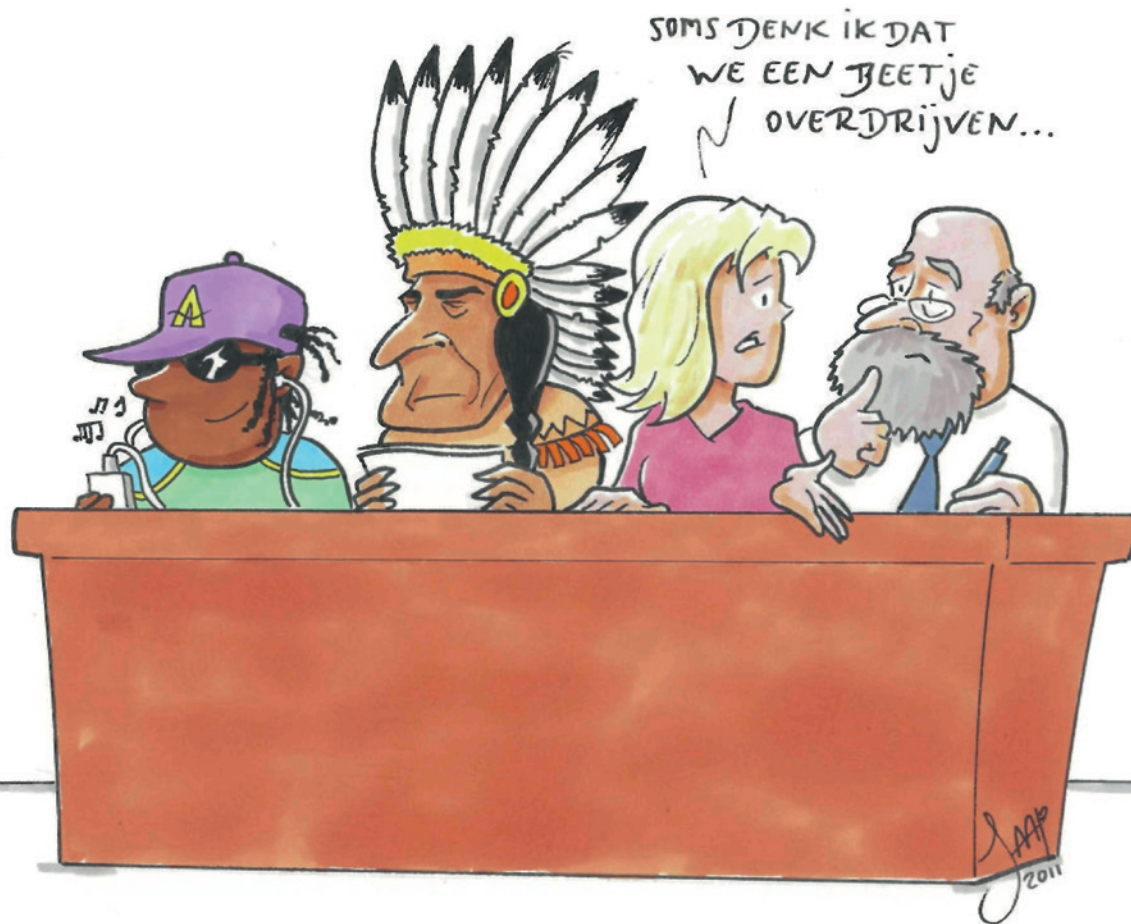
School van de zuivere rol

- Een delegatie van het college vormt de selectiecommissie.
- De ambtelijke spelers vormen de adviescommissie.
- De OR heeft een formele adviesrol aan het einde van het selectieproces.
- De selectiecommissie selecteert één of meer benoembare kandidaten op basis van CV's en één of twee gespreksrondes. Indien er een voorkeurskandidaat is, wordt er één kandidaat doorgeleid naar de adviescommissie.
- De adviescommissie brengt advies uit over de benoembaarheid van de kandidaten in termen van plus- en minpunten.
- De selectiecommissie maakt een keuze voor de eindkandidaat op basis van het advies van de adviescommissie.
- De OR brengt advies uit over de eindkandidaat.
- Het college van B&W benoemt de gekozen kandidaat op voordracht van de selectiecommissie.

School van het brede draagvlak

- Alle spelers die nauw betrokken zijn bij de gemeentesecretaris / algemeen directeur vaardigen een vertegenwoordiger af voor de selectiecommissie.
- Er wordt geen adviescommissie ingesteld.
- De OR neemt zitting in de selectiecommissie en doet daarmee afstand van zijn formele adviesrol aan het einde van het proces.
- De selectiecommissie selecteert de eindkandidaat op basis van CV's en tenminste twee gespreksrondes.
- Het college van B&W benoemt de gekozen kandidaat op voordracht van de selectiecommissie.

ZORG VOOR EEN DIVERSE SELECTIECOMMISSIE



Diversiteit is ook bij de samenstelling van de selectiecommissie van groot belang. Een divers samengestelde commissie zal een completer beeld krijgen van een kandidaat, doordat mensen die verschillen qua leeftijd, geslacht, culturele achtergrond, ervaring en stijl elk op andere aspecten letten. Daarom is het raadzaam niet alleen naar de vertegenwoordiging van functies te kijken bij de samenstelling van de commissie(s), maar ook naar aspecten van diversiteit.

In de praktijk komen allerlei tussen- en mengvormen van beide scholen voor. De OR neemt bijvoorbeeld plaats in de adviescommissie als variant op de school van de zuivere rol of de selectiecommissie wordt in twee delen geknipt als variant op de school van het brede draagvlak. Bij de keuze voor de wijze waarop het selectieproces wordt ingericht, is het van belang je af te vragen wat het beste past bij de cultuur van de gemeente en het profiel van de gewenste kandidaat. In een situatie met een dominante bestuurscultuur, waarin vooral een eerste adviseur / gemeentesecretaris wordt gezocht, is het passend om het proces volgens de school van de zuivere rol in te richten. In een situatie waarin de verhoudingen tussen bestuur en ambtelijke organisatie open, informeel en veilig zijn, kan de school van het brede draagvlak worden gevolgd. Dat past ook als er een secretaris wordt gezocht die alle rollen in zich moet verenigen: in een brede selectiecommissie wordt zichtbaar hoe de kandidaat met bestuurders, top-ambtenaren en OR omgaat.

Tip

Denk bij de inrichting van het proces niet alleen vanuit de gemeente (wie moeten er allemaal in de selectiecommissie), maar ook vanuit het perspectief van de kandidaat (wie wil hij spreken en hoe kom je tot een goed gesprek). Een kandidaat steekt ook tijd in de procedure.

Bij de inrichting van het selectieproces is het raadzaam je ook te verplaatsen in de positie van de kandidaat. Een brede selectiecommissie kan negatief van invloed zijn op de bereidheid van kandidaten om te solliciteren; zij willen liever eerst in een gesprek met de burgemeester en één of twee wethouders aftasten of zij in de gemeente zouden kunnen passen. Zeker bij kandidaten die de functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur reeds vervullen, speelt het argument van betrouwbaarheid. Bij een grote selectiecommissie is het risico op lekken groter. En tenslotte is het voor een goede selectie van belang om een echt gesprek te kunnen voeren met een kandidaat. Dat gaat beter in een kleiner gezelschap. Ook bij een brede selectiecommissie is een echt gesprek mogelijk door een goede voorbereiding en een stevige gespreksleiding, zodat alle thema's aan bod komen en er toch voldoende ruimte is om door te vragen.

Een uitdaging van geheel andere orde betreft de inrichting van proces voor de werving en selectie van een gemeentesecretaris/algemeen directeur voor een herindelingsgemeente. Vaak wordt daar een beoogd gemeentesecretaris/algemeen directeur gezocht die eerst als kwartiermaker de fusie gaat leiden. Zonder dat men weet hoe de nieuwe gemeente er precies uit ziet en wie de nieuwe burgemeester wordt, moet er een match tussen profiel en kandidaten worden gemaakt. In de selectiecommissie zitten vertegenwoordigers van de besturen, management en ondernemingsraden van alle betrokken gemeenten. In de praktijk blijkt men vaak voor zekerheid te kiezen en een gemeentesecretaris/algemeen directeur te benoemen die ervaring heeft met herindeling.

Interne kandidaten

Een andere overweging bij de inrichting van het selectieproces is de vraag of er interne kandidaten zijn en hoe je daarmee omgaat. In de organisatieverordening of het P&O-beleid is veelal vastgelegd dat vacatures eerst intern opengesteld moeten worden voordat er extern geworven kan worden. Bij de gemeentesecretaris wordt daar in de praktijk nog wel eens beargumenteerd van afgeweken. Bijvoorbeeld omdat het college liever een externe kandidaat wil of omdat interne kandidaten met externe kandidaten vergeleken moeten kunnen worden.

Het is heel belangrijk om zeer zorgvuldig met interne kandidaten om te gaan. Zij kunnen immers makkelijk beschadigd raken in het proces en als gevolg daarvan weggaan bij de gemeente terwijl het waardevolle medewerkers zijn. Soms is het al een hele tijd duidelijk dat er een interne opvolger is voor de gemeentesecretaris; een kroonprins(es). In sommige gevallen is diegene voorbereid op de functie. Bijvoorbeeld doordat hij een aantal jaren geleden een ontwikkelassessment voor de functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur heeft gedaan en er vervolgens bewust aan de ontwikkelpunten is gewerkt. In dat geval kan opnieuw een assessment worden afgenomen op het moment dat de gemeentesecretaris/algemeen directeur vertrekt, zodat vastgesteld kan worden of de kroonprins(es) er klaar voor is.

De praktijk leert dat er meestal niet op deze wijze aan een interne opvolger wordt gewerkt. Soms zijn er interne kandidaten waarvan in de organisatie

niet bekend is dat zij de functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur ambiëren. In die gevallen is het van groot belang dat er discreet met hun belangstelling wordt omgegaan. Zij melden zich meestal bij de burgemeester voor een oriënterend gesprek op basis waarvan zij beslissen om zich al dan niet te kandideren. De inhuur van een bureau maakt het mogelijk voor interne kandidaten om hun belangstelling bij het bureau kenbaar maken. Mocht het bureau van mening zijn dat zij minder geschikt zijn, dan kunnen zij zich terugtrekken zodat hun belangstelling voor de functie in de organisatie geen persoonlijke schade oplevert.

In de praktijk blijkt dat het college de interne kandidaten vaak toch vergelijkt met externe kandidaten in de zoektocht naar de beste kandidaat. Dat is begrijpelijk, maar denk ook aan het signaal dat hiermee wordt gegeven aan de interne kandidaten: “we weten niet zeker of je wel de juiste kandidaat bent”. Zeker als er een kroonprins(es) is, kan dat problematisch zijn. Daarentegen, als de interne kandidaat wordt benoemd na een benchmark met externe kandidaten, is zijn positie veel steviger.

Hoe je het proces rondom interne kandidaten ook inricht, het kan in alle gevallen goed of slecht uitpakken. Daarom is het van belang dat het college aan het begin van het proces duidelijk maakt of hij überhaupt een interne kandidaat wenst. Dat hoeft niets te maken te hebben met de kwaliteit van de interne kandidaten. Veelal is de fase waarin de organisatie zich bevindt bepalend voor de politieke wenselijkheid van een interne of externe kandidaat.

Tip

Streef ernaar de tijd tussen de start van de werving en de uiteindelijke aanstelling zo kort mogelijk te houden. Kandidaten willen graag snel weten waar ze aan toe zijn. Investeer in een goede voorbereiding, zodat je in de eigenlijke werving en selectie vlot en efficiënt te werk kunt gaan.

Tip

Besteed veel aandacht aan interne kandidaten, zeker in het geval van een kroonprins(es).

De burgemeester is bij uitstek de geschikte persoon om informele gesprekken te voeren met de interne kandidaat voorafgaand aan en na afloop van de procedure. Op die manier kan een goede interne kandidaat het tot gemeentesecretaris /algemeen directeur brengen of behouden blijven voor de organisatie als een ander het wordt.

Tip

Als een kandidaat reeds bekend is bij een lid van de commissie, dan is het zaak daar integer mee om te gaan in de selectieprocedure. Het betreffende commissielid kan zich terugtrekken uit de commissie of slechts als toehoorder aan het gesprek met de betreffende kandidaat deelnemen.

Het commissielid kan ook gewoon deelnemen aan het gesprek om zodoende tot een vergelijking met andere kandidaten te komen. Het belangrijkste is dat de relatie tussen de kandidaat en het commissielid bij alle betrokkenen bekend is.

Inzet selectiemethoden

Bij de inrichting van het selectieproces is het tevens van belang vooraf goed na te denken op basis van welke methoden kandidaten beoordeeld worden. Elk lid van de selectiecommissie kijkt immers vanuit zijn eigen referentiekader naar een kandidaat en de leden van de selectiecommissie moeten gezamenlijk tot een oordeel komen. Het is dan ook zaak om de selectie enigszins te objectiveren. Hoe maak je een goede match?

De meest voorkomende selectiemethoden zijn het functieprofiel, de CV's en motivatiebrieven van kandidaten, gesprekken, opdrachten/cases, referenties en assessments. Als het profiel voldoende specifiek is, kan daar een aantal onderwerpen uit gedestilleerd worden die zo belangrijk zijn dat elk CV en elke motivatiebrief daarop gescreend kan worden. Bijvoorbeeld ervaring met regionale samenwerking of ervaring op het gebied van veiligheid.

Het blijkt in de praktijk goed te werken om die onderwerpen gezamenlijk te benoemen voordat de eerste selectie wordt gemaakt op basis van CV's en motivatiebrieven. Zo selecteer je kandidaten die op hoofdpunten matchen met het gewenste profiel. Het aantal kandidaten voor de eerste ronde loopt sterk uiteen; sommige gemeenten nodigen tien of meer kandidaten uit en andere gemeenten doen een stevige voorselectie en beperken zich tot maximaal vier of vijf kandidaten. Dat laatste is beter mogelijk al naar gelang het profiel specifieker is en het duidelijker is naar wat voor kandidaten wordt gezocht.

Vervolgens moet er een oordeel worden gevormd over de persoonlijke match: is het iemand die we de functie in onze gemeente zien vervullen? Die match wordt gemaakt in de selectiegesprekken. Het is van belang vooraf goed te bepalen welke onderwerpen in het gesprek aan de orde moeten komen. Naast een aantal vaste onderwerpen zoals persoonlijke kennismaking, motivatie en visie op relevante thema's (bijvoorbeeld regionale samenwerking) werkt het goed om elk selectiegesprek toe te spitsen op de kandidaat zelf; wat willen we van deze kandidaat weten op basis van zijn CV?

Een goede voorbereiding en een goede gespreksleiding maken het verschil in selectiegesprekken. Vooraf moet niet alleen helder zijn welke thema's op de agenda staan, maar ook wie welk thema voorlegt aan de kandidaat. Dit vergt een duidelijke rolverdeling tussen de commissieleden. Het is geen overbodige luxe om vooraf enige basale interviewtechnieken door te nemen met de commissieleden. Stel open vragen. Vraag naar voorbeelden uit zijn eigen praktijk. Laat de kandidaat toelichten wat hij zelf heeft gedaan in dat voorbeeld en wat daarvan het resultaat was. Vraag niet "hoe zou je dat doen?", maar "hoe heb je dat gedaan?". Luister, vat samen en vraag door. Het klinkt vanzelfsprekend, maar dat blijkt het in de praktijk niet te zijn. Sommige gemeenten kiezen ervoor de selectiecommissie vooraf te trainen in deze interviewtechnieken. Na een uurtje praten moet de commissie immers tot een oordeel komen over een kandidaat. En de kwaliteit van de gespreksvoering is ook van belang voor het beeld dat de kandidaat krijgt van de gemeente.

Tip

Als je het helemaal anders wilt doen: er is een gemeente die de eerste ronde juist helemaal open heeft gelaten en de kandidaten heeft gevraagd zich volgens een free format te presenteren. De kandidaten hadden gedurende 30 tot 45 minuten de vloer om zichzelf voor te stellen. De wijze waarop zij dat gedaan hebben zei veel over de persoon.

Aangezien eerste gesprekken toch vaak oppervlakkig van aard blijven, is het raadzaam de overgebleven kandidaten nogmaals met de selectiecommissie te laten praten. In het tweede gesprek moet verdieping plaatsvinden, bijvoorbeeld aan de hand van een opdracht of een casus. Denk daarbij aan het houden van de nieuwjaarspeech of het reflecteren op een vraagstuk waar de gemeente mee worstelt. Hoe kandidaten die opdracht of casus benaderen, is vaak veelzeggend en maakt de selectie makkelijker. Uit de tweede ronde komen één of meer benoembare (eind)kandidaten voort.

Een succesvolle tandem van burgemeester en gemeentesecretaris is van groot belang voor het functioneren van de gemeentesecretaris / algemeen directeur. Daarom willen de meeste (eind)kandidaten een gesprek onder vier ogen met de burgemeester voeren om te bepalen of er een persoonlijke klik is en om over en weer de verwachtingen af te tasten. Er zijn verschillende momenten in de procedure waarop dit gesprek kan plaatsvinden; aan het begin of juist als er nog één of twee eindkandidaten over zijn. Als een wethouder portefeuillehouder P&O is, kan ervoor worden gekozen om de burgemeester buiten de selectiecommissie te laten en hem één op één gesprekken te laten voeren met de kandidaten.

Als er een adviescommissie is ingericht, is het heel belangrijk duidelijk te zijn over haar rol. De adviescommissie geeft geen oordeel over benoembaarheid, maar brengt advies uit over de kandidaten die de selectiecommissie benoembaar acht. Als er een voorkeurskandidaat is, is het beter om die als enige aan de adviescommissie door te leiden.



Tip

Zorg dat je niet voor verrassingen komt te staan. Maak in het eerste gesprek duidelijk hoe de arbeidsvoorwaarden eruit zien en vraag aan de kandidaat wat zijn huidige inschaling is en wat zijn wensen zijn. Bespreek intern tijdig de mogelijkheden van een toelage of een uitloopschaal.

Advies betekent een beargumenteerde mening over kandidaten in termen van plussen en minnen, sterke punten en aandachtspunten. Vanuit deze rol maakt het niet uit of de adviescommissie één of twee kandidaten ziet. De adviescommissie maakt immers geen keuze, dat doet de selectiecommissie op basis van het advies. In de praktijk blijkt het verstandig te zijn maximaal twee kandidaten door te sturen als de selectiecommissie daadwerkelijk geen voorkeur heeft en beide kandidaten benoembaar acht.

Na het gesprek met de adviescommissie worden er vaak referenties van de eindkandidaat ingewonnen. In een zorgvuldig proces wordt dat alleen met medeweten van de kandidaat gedaan. Referenties kunnen worden ingewonnen bij bronnen die de kandidaat heeft aangedragen of bij bronnen die je zelf relevant vindt. Het werkt het beste om een referent open om een reactie op de kandidaat te vragen, redenerend vanuit de functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur. Als uit de gesprekken met de kandidaat specifieke aandachtspunten naar voren komen, is het natuurlijk van belang die te checken bij de referenten.

Een laatste methode die vaak wordt ingezet is het assessment. Het kan daarbij gaan om een selectie- of een ontwikkelassessment. Bij een selectieassessment geeft de assessor advies over de geschiktheid van de kandidaat voor de functie; bij een ontwikkelassessment geeft de assessor inzicht in de ontwikkelpunten van de kandidaat om de functie te kunnen vervullen. In de praktijk blijkt een selectieassessment voor de functie van

gemeentesecretaris / algemeen directeur vaak als niet zo passend te worden ervaren; zowel door de gemeente als door de eindkandidaat. Van de selectiecommissie mag verwacht worden dat zij haar werk goed heeft gedaan en de eindkandidaat kan meestal op basis van zijn CV aantonen over de gewenste ervaring en competenties te beschikken.

Een ontwikkelassessment is dan beter op zijn plaats; zo weet de gemeente waar de ontwikkelpunten liggen of kan de selectiecommissie besluiten toch niet met de kandidaat in zee te gaan. Voor beide typen assessments geldt dat het goed is om vooraf concrete vragen of aandachtspunten te formuleren, zodat de assessor daar aandacht aan kan besteden en over kan rapporteren.



* DUIDELIJKE COMMUNICATIE IS DUS NIET HETZELFDE ALS LUID!

Communicatie tijdens het proces

Een laatste punt dat bijzondere aandacht verdient bij de inrichting van het werving- en selectieproces is de wijze van communicatie. Uiteraard is alle informatie met betrekking tot kandidaten vertrouwelijk, maar dat neemt niet weg dat er richting kandidaten en intern gecommuniceerd kan worden over de procedure. Dat betreft bijvoorbeeld informatie over de inrichting van de procedure, de samenstelling van de commissie(s) en de tijdsplanning. Tijdens het proces kan er over de voortgang worden gecommuniceerd.

De praktijk leert dat het ook nuttig kan zijn om met de gemeenteraad, bijvoorbeeld via de fractievoorzitters, te communiceren over het proces. De raad speelt weliswaar formeel geen rol bij de benoeming van de gemeentesecretaris / algemeen directeur, maar toont zich in veel gevallen wel betrokken bij het proces. Informatie aan de gemeenteraad schept duidelijkheid over de procedure en ieders rol daarin.



Stappenplan voor werving en selectie

Het tweede deel van de handreiking bevat een stappenplan voor een compleet en zorgvuldig proces. Het stappenplan voor werving en selectie van de gemeentesecretaris / algemeen directeur bestaat uit drie fasen en tien stappen. Uiteraard verloopt niet elk proces precies volgens deze stappen; elke gemeente kan op basis van dit overzicht bepalen welke stappen van toepassing zijn.

Fase 1 Profiel

Wat voor kandidaat zoeken we?

Stap 1 Profiel opstellen

- 1a Gesprekken voeren met nauw betrokkenen
- 1b Concept profiel opstellen: let op diversiteit!
- 1c Concept profiel bespreken en aanscherpen
- 1d Definitief profiel vaststellen door het college van B&W

Stap 2 Keuze voor werving en/of search maken: zelf doen of uitbesteden

- 2a Wervingsmethoden bepalen: advertentie of (ook) search?
- 2b Bepalen om het zelf te doen of uit te besteden:
 - Is er voldoende tijd, capaciteit en deskundigheid in huis?
 - Is er behoefte aan onafhankelijke procesbegeleiding?
 - Is er behoefte aan de inzet van gerichte search?
- 2c Eventueel: keuze voor een bureau maken:
 - Kent het bureau de (ontwikkelingen op de) markt?
 - Heeft het bureau voldoende netwerk binnen en buiten de (lokale) overheid?
 - Welke consultant gaat het doen; is daarmee een goede klik?
 - Welke aanpak heeft het bureau?
 - Kan het bureau voldoende referenties overleggen?
 - Hoe is de prijs/kwaliteitverhouding?
 - Onder welke voorwaarden werkt het bureau?

Fase 2 Werving / Search

Hoe vinden we passende kandidaten?

Stap 3 Selectieprocedure inrichten

- 3a School voor inrichting procedure kiezen: zuivere vorm, breed draagvlak of tussenvorm
- 3b Commissie(s) samenstellen: let op diversiteit!
- 3c Taak van de commissie(s) vaststellen en communiceren
- 3d Werving- en selectiemethoden bepalen (NB: type assessment)
- 3e Planning maken
- 3f Gekozen procedure communiceren

Stap 4 Wervings- en/of searchmethoden inzetten

- 4a Zoekrichtingen voor geschikte kandidaten bepalen
- 4b Advertentie plaatsen via dag/vakbladen en internet
- 4c Werving eventueel aanvullen met gerichte search

Fase 3 Selectie

Hoe kiezen we de beste kandidaat?

Stap 5 Voorselectie op basis van CV's en motivatiebrieven

- 5a Match tussen CV's en brieven en profiel maken
- 5b Kandidaten uitnodigen voor eerste gespreksronde: let op diversiteit!

Stap 6 Gespreksrondes

- 6a Eerste gespreksronde: kennismaken
- 6b Kandidaten afbellen of uitnodigen voor tweede gespreksronde
- 6c Opdracht of casus voor tweede ronde voorbereiden
- 6d Tweede gespreksronde: verdiepen aan de hand van opdracht of casus
- 6e Kandidaten afbellen of uitnodigen voor adviesronde

Stap 7 Adviesronde en referenties

- 7a Advies over één of twee benoembare eindkandidaten door adviescommissie
- 7b Indien nodig: keuze voor één eindkandidaat door selectiecommissie
- 7c Referenties inwinnen
- 7d Advies over eindkandidaat door OR
- 7e Uitkomsten adviesronde terugkoppelen aan kandidaten

Stap 8 Assessment

- 8a Formuleren specifieke aandachtspunten
- 8b Assessment laten afnemen en resultaten bespreken met kandidaat
- 8c Vervolg bepalen op basis van assessmentresultaten

Stap 9 Arbeidsvoorwaarden

- 9a Afspraken maken over arbeidsvoorwaarden
- 9b Afspraken vastleggen in B&W-voorstel tot benoeming
- 9c Kandidaat vragen in te stemmen met benoeming

Stap 10 Voordracht door selectiecommissie en benoeming door college van B&W

- 10a Voordracht door selectiecommissie
- 10b Benoeming door college van B&W
- 10c Communiceren over benoeming

Nawoord

Deze handreiking is mede tot stand gekomen op basis van interviews in vier gemeenten die recentelijk een gemeentesecretaris / algemeen directeur hebben geworven. In die gemeenten is met de portefeuillehouder P&O, het hoofd P&O en de gemeentesecretaris / algemeen directeur gesproken over hun ervaringen in het werving- en selectieproces.

De handreiking is geschreven door drs. Annemieke van Brunschot, consultant bij Van der Kruijs, partner in executive search.

De totstandkoming van de handreiking is begeleid door een klankbordgroep, bestaande uit:

- Loes Bakker, voorzitter commissie Persoonlijke Ontwikkeling van de VGS en gemeentesecretaris / algemeen directeur gemeente Gouda.
- Jan Eshuis, lid commissie Persoonlijke Ontwikkeling van de VGS en gemeentesecretaris / algemeen directeur gemeente Alphen aan den Rijn.
- Robert Reus, lid commissie Persoonlijke Ontwikkeling van de VGS en gemeentesecretaris / algemeen directeur gemeente Enkhuzen.
- Janny Bakker, wethouder gemeente Huizen.
- Ruud van Bennekom, directeur Nederlands Genootschap van Burgemeesters.
- Ila Kasem, managing partner Van de Bunt.
- Marcella Rijkschroeff, hoofd HR gemeente Zwolle.
- Ingrid Vogel, hoofd VGS bureau.

Bijlage

Algemeen profiel Gemeentesecretaris / Algemeen directeur

Als gemeentesecretaris ben je de algemeen directeur van de organisatie. Je leidt de gemeentelijke organisatie. Je inspireert de directie en/of het management. Je vertaalt ambtelijke ambities in hoogwaardige plannen en brengt die tot uitvoering. Je bent werkgever en zorgt dat je medewerkers optimaal presteren. Je bent verantwoordelijk voor een optimale, gezonde bedrijfsvoering, financiële en maatschappelijke resultaten. Je bent strategisch adviseur van het college van burgemeester en wethouders. Je vertaalt de ambities van de politiek en bestuur in hoogwaardige en uitvoerbare plannen. Je bent de schakel tussen de (politiek-bestuurlijke) omgeving (samenleving, gemeenteraad, college en burgemeester) en de gemeentelijke organisatie.

Je bent dienstverlener. Je bent verantwoordelijk voor een moderne en klantgerichte dienstverlening van je organisatie. Je boort de kracht van de samenleving aan om in samenwerking plannen te realiseren.

De Functie

Elke gemeentesecretaris / algemeen directeur vervult een aantal basistaken:

Als algemeen directeur

- Eindverantwoordelijk leidinggevende van de ambtelijke organisatie.
- Eindverantwoordelijk voor de kwaliteit van de integrale beleidsadvisering aan het bestuur.
- Eindverantwoordelijk voor de realisering van de bestuurlijke beleidsdoelen en de uitvoering van de vastgestelde plannen.
- Eindverantwoordelijk voor het in gang zetten of verdere ontwikkeling van de organisatie.

Algemeen

- Leidt het directie / managementoverleg en heeft oog voor een evenwichtige agendering van relevante strategische en going concern-onderwerpen.
- Neemt deel aan het driehoeksoverleg met burgemeester en griffier; bevordert en draagt bij aan de samenwerking tussen raad en college en griffie en ambtelijke organisatie.
- Formeel bestuurder in de zin van de Wor en bevordert het formele en informele overleg.
- Bespreekt en ontwikkelt desgewenst de samenwerking met omliggende gemeenten.
- Is als secretaris lid van het beleidsteam en verantwoordelijk voor het crisismanagement in de gemeente.
- Bewaakt en stimuleert effectieve en efficiënte dienstverlening van de organisatie aan burgers, instellingen en bedrijven.

Als adviseur van het college

- Eerste adviseur van het college.
- Deelnemer aan de beraadslagingen en bewaker van de voorbereiding, uitvoerbaarheid en consistentie van de collegebesluiten.
- Vertaler van de bestuursbesluiten naar de ambtelijke organisatie en bewaker van de voortgang.
- Integere en betrouwbare sparringpartner voor het college als totaliteit en de individuele collegeleden.

Om de functie te kunnen vervullen moet je beschikken over de volgende kerncompetenties

- Bestuurlijke & politieke sensitiviteit: eigen activiteiten afstemmen op politieke en bestuurlijke ontwikkelingen, posities, belangen, beleid en gevoeligheden.
- Communicatieve vaardigheid: boodschap in correcte en begrijpelijke taal voor anderen duidelijk maken. Relevante informatie uit boodschappen van anderen halen.
- (Participatieve) besluitvaardigheid: beleidskeuzes of richtlijnen beïnvloeden of omzetten in (concrete handvatten voor het) handelen, zodanig dat hiermee belangrijke doelstellingen worden gehaald.
- Probleemoplossend vermogen: komen met oplossingen voor vraagstukken, situaties en dergelijke; deze ontrafelen en doordringen tot de kern.
- Persoonlijk optreden: zelfbewust eigen opvattingen uitdragen en verantwoordelijkheid nemen voor eigen gedrag en resultaat.
- Zelfreflectie: eigen aandeel in situaties, processen en omstandigheden kritisch onderzoeken en op basis daarvan bijsturen.

Daarnaast zijn afhankelijk van de couleur locale van de gemeente één of meer van de volgende situatiegebonden competenties relevant:

- Adviesvaardigheid: klanten met raad en daad terzijde staan om hun vragen/problemen tot een oplossing te brengen.
- Plannen en organiseren: bepalen van doelen, prioriteiten, activiteiten; verwerven en inzetten van middelen; afstemmen van werkzaamheden.
- Resultaatgerichtheid: doelen stellen en behalen.
- Coaching/ontwikkelingsgerichtheid: ontwikkelbehoeften onderkennen en uitvoering van ontwikkelactiviteiten stimuleren.
- Samenwerken: gemeenschappelijke doelen kennen, herkennen en begrijpen en deze samen met anderen verwezenlijken.
- Visie: lange termijn beleid formuleren, uitzetten, uitdragen en uitvoeren.
- Netwerkvaardigheid: ontwikkelen en onderhouden van relaties, allianties en coalities; deze benutten voor het verkrijgen van informatie, steun en medewerking om doelen te realiseren.
- Complexe organisatie ontwikkelingsprocessen in dynamische omgeving: overzicht houden in complexe en strategisch belangrijke processen waarbij veel actoren zijn betrokken en veelal tegenstrijdige belangen in het geding zijn (procesarchitectuur, kikkers in de kruiwagen houden, veel actoren).

Om zicht te krijgen op de eigen competenties is een specifiek voor de gemeentesecretaris / algemeen directeur ontwikkelde ontwikkelscan beschikbaar. Voor de verdere inkleuring van de functie van gemeentesecretaris / algemeen directeur is informatie over de gemeente, het bestuur en de organisatie van essentieel belang. Hierna volgen daarvoor een aantal aandachtspunten.

De Gemeente

Elke gemeente in Nederland is uniek. Is deze meer een regie- ontwikkel- of beheergemeente?

Welke vormen van gemeentelijke samenwerking en eventuele fusieplannen zijn er?

Welke vragen spelen er met soms al oplossings-richtingen, sterke en minder sterke punten, kansen en bedreigingen. Bij je oriëntatie op een gemeente is het ook zinvol te kijken naar het inwoneraantal, de bevolkingsopbouw, sociaaleconomische gegevens, de geschiedenis (bijvoorbeeld fusie), kenmerkende karakteristieken, omvang en opbouw van de gemeente (centrumgemeente, meerdere kernen en dergelijke).

Het Bestuur

Gemeenteraad

De omvang van de gemeenteraad is afhankelijk van het aantal inwoners. Relevant zijn de samenstelling, zetelverdeling en werkwijze bijvoorbeeld op basis van een raadsprogramma.

College

Samenstelling college en vertegenwoordigde partijen. Inhoud collegeprogramma.

Bestuurscultuur

Omdat elke gemeente uniek is geldt dat ook voor de bestuurscultuur. Hoe lang zit de huidige coalitie al en hebben zich tussentijds wisselingen voorgedaan. Welk bestuursmodel (wethoudersmodel, collegiaal model) wordt gehanteerd.

De rol van de gemeentesecretaris is het leggen van verbindingen tussen de verschillende organen en naar de organisatie.

De Organisatie

- Missie en visie, sturingsfilosofie, programma's en projecten.
- Elke organisatie zit in een constant veranderingsproces. Wat is de aanleiding en het doel en wat is de stand van zaken van het proces.
- Let daarbij ook op onderwerpen als de bestuurskrachtmonitor, kwaliteitsverbetering, klantcontactcentrum, outsourcing, regie, samenwerking en dergelijke.
- Samenstelling, werkwijze en samenwerking met de OR.
- Organogram, omvang van de formatie (fte/aantal medewerkers, m/v, diversiteit, verloop, leeftijdsopbouw, ziekteverzuim, medewerkertevredenheid).



Vereniging van Gemeentesecretarissen

Postbus 30435

2500 GK DEN HAAG

diversiteit@gemeentesecretaris.nl

www.gemeentesecretaris.nl

Tekst: drs Annemieke van Brunshot

Illustrator: Jaap Beetsma

Ontwerp: Ontwerpwerk, Den Haag

Samenstelling en redactie: Ingrid Vogel en Shirley Mulder

Deze handreiking is ontstaan vanuit het project Leiderschap en Talent in de ambtelijke top, dat mede mogelijk gemaakt werd door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

september 2011

ator leider adviseur vernieuwer communicat
lener inspirator leider adviseur vernieuwer c
r dienstverlener inspirator leider adviseur ve
r ontwikkelaar dienstverlener inspirator leide
egisch-adviseur ontwikkelaar dienstverlener i
recteur strategisch-adviseur ontwikkelaar di
nunicator directeur strategisch-adviseur ontv
euwer communicator directeur strategisch-a
r adviseur vernieuwer communicator directeu
nspirator leider adviseur vernieuwer commun
dienstverlener inspirator leider adviseur vern
r ontwikkelaar dienstverlener inspirator leide
egisch-adviseur ontwikkelaar dienstverlener i
recteur strategisch-adviseur ontwikkelaar di
nunicator directeur strategisch-adviseur ontv
lener inspirator leider adviseur vernieuwer c
r dienstverlener inspirator leider adviseur ve