

De gemeentesecretaris als evenwichtskunstenaar

Tussen hipster en eindbaas

Een onderzoek naar het bewegend leiderschap van de gemeentesecretaris



De gemeentesecretaris als evenwichtskunstenaar

Tussen hipster en eindbaas

Rapport: Een onderzoek naar het bewegend leiderschap van de gemeentesecretaris

Opdrachtgever: VGS & BZK - november 2020

Uitvoering: kennispartners

BMC : Jasper de Wit

Rijnconsult : Marcella Rijkschroeff

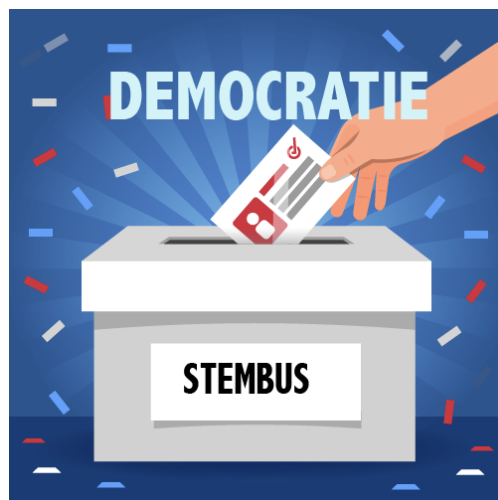
PWC : Leon van den Dool

Voorwoord VGS/BZK

Welke sturing is er nodig bij de opgaven van deze tijd? Hoe speelt de gemeentesecretaris daarin een rol? Of het nu gaat over zelfsturende teams, opgavegericht werken of netwerkend werken; de rol, positie en competenties van gemeentesecretarissen veranderen zichtbaar en onomkeerbaar.

De missie van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) is om haar leden actief te ondersteunen bij het uitoefenen van hun functie: het op een inspirerende wijze leidinggeven aan de ambtelijke organisatie ten behoeve van goed openbaar bestuur in een politiek-bestuurlijk speelveld met vele actoren binnen en buiten de gemeente. De VGS draagt bij aan de professionalisering van het openbaar bestuur door middel van onder meer kennisuitwisseling, visievorming en advisering. En dat vak is onmiskenbaar in de veranderende wereld.

Het ministerie van BZK is inmiddels volop aan de slag met het programma "Democratie in Actie". Daarin wordt nauw samengewerkt met beroepsverenigingen, waaronder de VGS. Het ontwikkelen van voorstellen voor de verdere professionalisering van ambtelijke organisaties staat daarbij centraal. Het gaat dan vooral om andere manieren van werken (van buiten naar binnen) en een responsieve, faciliterende houding van bestuur en organisatie. Als kennispartners van de VGS hebben Rijnconsult, PwC en BMC gezamenlijk onderzoek gedaan naar de professionele ontwikkeling van de gemeentesecretaris.



Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1 Aanleiding en onderzoeksvragen	8
1.1 Onderzoekopzet: begrijpen en duiden van de beweging	8
1.2 Methodologie	9
2. Resultaten: wat zien we?	10
2.2 Organisatieverandering in de publieke sector: over sexy modellen en sturingsvormen	12
2.3 Sturingsvormen	13
2.4 Sturingsprincipes	15
2.5 Publiek leiderschap toentertijd: de gemeentesecretaris als hiërarchische eindbaas	18
2.5.1 Handelingsrepertoire van de gemeentesecretaris	21
2.5.2 Tijd om in te zoomen	21
3. Inzichten in de balancerende gemeentesecretaris: wat zegt het?	25
3.1 Stijlflexibiliteit is noodzakelijk	25
3.2 Inhoud en proces: informatiestromen in de jaren '20	25
3.3 Evenwichtskunstenaar en samenwerkingsvaardige eindbaas	26
4 Colofon	27

Dit document (inclusief eventuele bijlagen) is opgesteld door BMC-PWC en Rijnconsult en de (auteurs)rechten met betrekking tot de inhoud en het format van dit document berusten bij BMC, PWC en Rijnconsult. Dit document is uitsluitend bedoeld voor gebruik door de opdrachtgever en mag niet worden gepubliceerd of aan anderen ter beschikking worden gesteld zonder uitdrukkelijke voorafgaande toestemming van BMC, PWC of Rijnconsult.

Samenvatting

In dit onderzoek naar het bewegend leiderschap van de gemeentesecretaris in relatie tot de opgaven waar gemeenten nu voor staan, staat de volgende vraag centraal:

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

Om die vraag te beantwoorden bezien we ten eerste welke keuzes gemeenten in de praktijk maken in de **governance en (be)sturingsfilosofie** om (beter) tegemoet te komen aan de wensen van inwoners op het gebied van participatie, responsiviteit en dienstverlening. De perspectieven van de netwerkende, de presterende, de responsieve en de rechtmatige overheid vermengen zich in de praktijk. De meeste gemeentesecretarissen geven dan ook aan een combinatie van perspectieven te hanteren. Daarbij is er wel een toenemend accent voor samenwerken en de netwerkende overheid. Het besef dat andere partners essentieel zijn om te presteren als overheid is daarbij een belangrijke rode draad.

Vervolgens brengen we het in beeld welke **verbanden er zijn tussen deze perspectieven, sturingsfilosofieën en -vormen**. Wat vrijwel meteen opvalt, is dat, ongeacht de gekozen sturingsfilosofie, lijnsturing in de meeste gemeenten wordt aangewezen als dominante sturingsvorm. Wanneer je de verschillende domeinen binnen de gemeente echter afzonderlijk beschouwd, dan valt op dat er per domein andere sturingsvormen dominant zijn. In het *sociaal domein* is keten- en netwerksturing dominant, voor het *fysieke domein* geldt dit voor project- en programmasturing en op het domein van de *bedrijfsvoering* is lijnsturing de meest gehanteerde sturingsvorm. Het is dus niet zozeer de besturingsfilosofie die wordt doorvertaald naar een sturingsvorm, maar het type opdracht of de eigenschappen van de opgave die bepalend zijn voor de sturingsvorm.

Wat betekent de wijze van organiseren nu voor de rol van de gemeentesecretaris? En welk inzicht is te verkrijgen over de relaties tussen keuzes in de governance, de vertaling daarvan in organisatie- en sturingsprincipes en het effect daarvan op de samenwerking met andere partijen? Uit onze onderzoeksresultaten blijkt dat gemeentesecretarissen nadruk leggen op een "mindset gericht op ketensamenwerking" en "vertrouwen tussen ketenpartners", dit zijn voor hen belangrijke voorwaarden. Er is in de afgelopen jaren een verschuiving opgetreden waarbij naast inhoudelijke en procedurele aspecten nu ook relationele en culturele aspecten meer nadruk krijgen. Aan de gemeentesecretarissen is gevraagd welke beschrijving het best de **opdracht van de gemeentesecretaris** typeert. De resultaten laten ons zien dat de opdracht van de gemeentesecretaris het sterkst wordt getypeerd door adaptief te zijn en zich voortdurend aan te passen aan de omgeving (61%). Dit duidt in het verlengde hiervan op een sterke aanwezigheid van verbindend leiderschap, waarbij facetten gecombineerd worden (van operationele capaciteit tot publieke waarde).

Daarbij is het van belang uittelichten dat de overheid in vele opzichten een andere rol heeft gekregen ten opzichte van een eeuw geleden. Niet merkwaardig, vooral als we zien hoe snel en dynamisch de bewegingen in de maatschappij verlopen. Juist omdat de wereld zo complex is, vergt het van (politieke) leiders, zoals de gemeentesecretaris, dat zij er zorg voor dragen dat er een visie is, dat ze de context begrijpen én dit kunnen uitleggen aan zowel (gemeentelijke)samenwerkingspartners als aan hun eigen organisatie. Bovendien is het van belang dat zij hun organisaties (op die onderdelen waar dat nodig is) wendbaar, ofwel *agile*, maken en houden. Kortom, **niet alleen wat intern plaatsvindt, maar ook externe bewegingen beïnvloeden de leiderschapsrol** van de politieke, lokale leider: de gemeentesecretaris. Daar waar de gemeentesecretaris van oudsher gezien werd als politiek gedreven eindverantwoordelijke, wordt hij in dit tijdperk gezien als inspirator, coach, veranderaar, verbinder, strategisch adviseur en geoefend evenwichtskunstenaar; de gewenste gemeentesecretaris van vandaag is het schaap met vijf poten.

Interessant daarbij is dat de **informatiepositie van de gemeentesecretaris**, waarbij we informatie als bron van macht en invloed beschouwen, veel meer fluïde is geworden. Waar vroeger het kennen van alle interne informatiestromen de gemeentesecretaris voldoende was om te kunnen coördineren en sturen, zien we nu de noodzaak om ook externe informatiestromen te kennen om de vertaler te kunnen zijn tussen samenleving, politiek-bestuur en organisatie. En in al die verandering misschien wel meer dan ooit het rustpunt met overzicht te blijven.

Om dat rustpunt te kunnen zijn is veel evenwichtskunst nodig. Zo wordt bijvoorbeeld van de gemeentesecretaris balans gevraagd tussen het op orde houden van de organisatie en de efficiënte uitvoering van reguliere taken aan de ene kant en aan de andere kant het stimuleren van een adaptieve en innovatieve organisatie die de vragen van morgen aan kan. Ook is er de gevraagde balans op interne en externe zichtbaarheid, waar zou wanneer het accent moeten liggen? Een ander illustratief balanspunt is de vraag naar de leider van de organisatie die een helder richting- en grenzen aangeeft waardoor de organisatie weet welke (strategische) doelen en ambities gerealiseerd moeten worden aan de ene kant én aan de andere kant de gewenste leider die de professionele ruimte geeft waarbinnen medewerkers zelf doelen bepalen, innoveren, problemen oplossen en talenten ontwikkelen. Van een gemeentesecretaris wordt dus gevraagd te **balanceren tussen richting en ruimte**. De gemeentesecretaris bevindt zich niet meer alleen aan de top van de organisatie, maar zoekt ook de randen op om bij te blijven.

Leeswijzer

Bij het doornemen van de rapportage vindt u in een verdieping op: de aanleiding van het onderzoek en de te onderscheiden onderzoeksvragen in **hoofdstuk 1**. In **hoofdstuk 2** wordt het theoretisch kader weergegeven, waarin we schetsen welke rollen, sturingsvormen, sturingsprincipes en handelingsrepertoires aangaande publiek leiderschap er te onderscheiden zijn én waarom dit van belang is voor de ontwikkeling van de gemeentesecretaris. In **hoofdstuk 3** zoomen we vervolgens in op de analyse van de resultaten: *wat zien we?* In **hoofdstuk 4** gaan we tot slot in op de belangrijkste inzichten in de professionele ontwikkeling van de gemeentesecretaris: wat zijn de gespreksthema's voor de komende jaren, welke keuzes en dilemma's brengen die met zich mee en hoe blijf je in balans? Op zoek naar een nieuw evenwicht.

De eeuw van de bureaucratie is opgevolgd door de eeuw van de verbinding. Wat betekent dat voor publiek leiderschap? In opdracht van de Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS) onderzoeken kennispartners PwC, Rijnconsult en BMC de veranderende rol, sturingsprincipes en de ontwikkeling in het handelingsrepertoire van de gemeentesecretaris als lokaal leider (eindbaas) van de gemeentelijke organisatie. Welke beweging is zichtbaar? Welke lessen vallen daaruit te trekken voor leiderschap in het algemeen? Oftewel: hoe authentiek leiderschap en de behoefte aan goede koffie tijdloos blijken te zijn.



1 Aanleiding en onderzoeksvragen

1.1 Onderzoeksofzet: begrijpen en duiden van de beweging

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

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

Deelvragen:

1. *Welke keuzes maken gemeenten in de governance en (be)sturingsfilosofie?*
2. *Hoe zijn de keuzes van gemeenten in de governance en (be)sturingsfilosofie doorvertaald in organisatie- en sturingsprincipes?*
3. *Welke type leiderschap en welke rollen van de gemeentesecretaris passen bij deze organisatie- en sturingsprincipes?*
4. *Op welke wijze kunnen we inzicht krijgen in de relaties tussen keuzes in de governance, de vertaling daarvan in organisatie- en sturingsprincipes en het effect daarvan op de samenwerking met andere partijen?*

1.2 Methodologie

In het onderzoek is gebruik gemaakt van diverse onderzoeksmethoden:

Kwalitatieve inventarisatie	Literatuuronderzoek
	Verkennde interviews met gemeentesecretarissen
	Opstellen theoretisch kader en gespreksleidraden
Verbreding en verdieping	Digitale enquête gemeentesecretarissen
	Diepte-interviews met gemeentesecretarissen en een bestuurder van de gemeente, directeur-bestuurder van de woningcorporatie en directeur van een SW-organisatie (allen afzonderlijk)
Kennissessies	Toetsend, tevens gericht op kennisverdieping t.a.v. de doelgroep

2. Resultaten: wat zien we?

In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de resultaten uit de enquête en interviews. Hiermee krijgen we een scherper beeld op de positie van overheidsrollen en de visie van gemeentesecretarissen op hun eigen handelen ten opzichte van de bestuurlijke en de omgevingswereld.

2.1 Rollen van de overheid: vier perspectieven en sturingsvormen

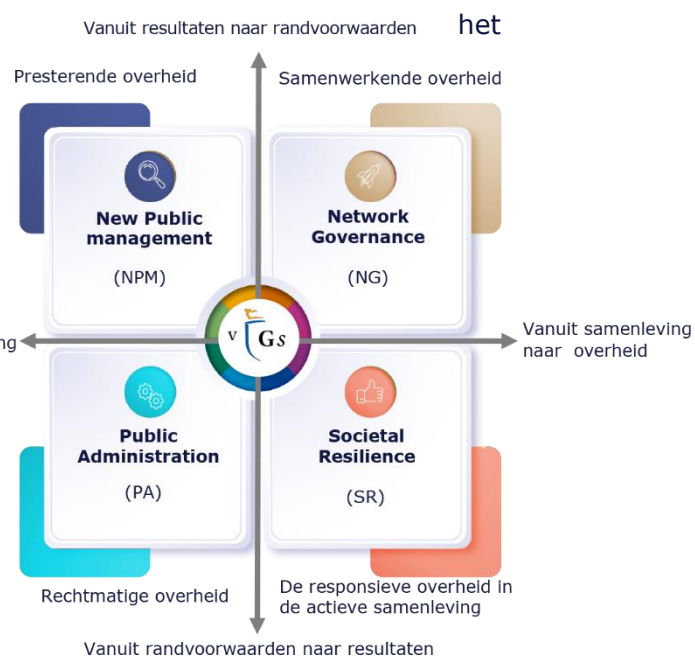
In deze paragraaf staat de volgende deelvraag centraal:

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

Als definitie van sturingsfilosofie hanteren we: de wijze waarop gemeenten denken over sturing en inrichting van de ambtelijke organisatie en de basis waarop zij hun sturingsprincipes definiëren. Voor een helder beeld werpen we eerst een blik op de filosofieën.

Perspectief 1 | De rechtmatige overheid

De rechtmatige overheid functioneert zodanig, dat ambtelijk apparaat feitelijk het woord van de politiek tot uitwerking brengt; er is hier sprake van het politiek primaat. De organisatiestructuur kenmerkt zich door strikte hiërarchische lijnen met strakke procedures en regels die ervoor moeten zorgen dat de ambtelijke organisatie uitvoert wat het politiek bestuur opdraagt. De leiding van de bureaucratie komt in het model van Weber van buitenaf. Het vormt een niet-bureaucratisch onderdeel van de organisatie. De organisatieleiding staat daarbij op een voetstuk door externe legitimatie. In een traditionele bureaucratische organisatie worden maatschappelijke vraagstukken en de oplossingen hiervan bekeken vanuit wetenschappelijke en technische rationaliteit. Dat wil zeggen dat organisaties als het ware uitgaan van blauwdrukbenaderingen om inzicht te krijgen in een bepaald vraagstuk en oplossingen voor dat vraagstuk tot stand te brengen.



Perspectief 2 | De presterende overheid

De kritiek op de rechtmatige overheid (Public Administration) gaf aanleiding tot een nieuw tijdperk, namelijk dat van New Public Management (NPM), ofwel de presterende overheid. De opkomst van de presterende overheid is een van de meest ingrijpende trends geweest in het openbaar bestuur.

De speerpunten en denkbeelden van de presterende overheid bevatten elementen van de bedrijfsmatige overheid. Dit houdt in dat er binnen de overheid meer sprake is van publiek ondernemerschap, meer resultaatgerichtheid en uitbesteding aan de markt. In de periode van na 1980 ontstaat de actieve en producerende overheid. De presterende overheid komt in het land tot uitdrukking door onder andere het ontstaan van staatsbedrijven, woningbouw en zorginstellingen en het ambtelijk apparaat breidt zich uit richting uitvoerend personeel. De private sector werd zodoende het voorbeeld voor de overheid in deze periode, maar vormde tegelijkertijd nieuwe uitdagingen voor de traditionele cultuur en identiteit van publieke dienstverleners.

Perspectief 3 | De netwerkende overheid

Vanwege *wicked problems* in de samenleving was er voor het openbaar bestuur geen andere uitweg dan samenwerkingen aan te gaan. Er ontstond een beweging van hiërarchisch georganiseerde naar horizontaal georganiseerde overheidssystemen; het openbaar bestuur begon echt deel uit te maken van de opkomende netwerksamenleving. Overheden zijn de afgelopen jaren steeds meer onderling gaan samenwerken, waardoor een netwerk aan samenwerkingsverbanden en organisaties is ontstaan. Deze ontwikkeling leidt tot een verandering in de organisatiestructuur. In tegenstelling tot de scheiding tussen de bestuurslagen (hier: gemeenten, provincies en het Rijk) is er nu sprake van verschillende betrokken actoren die zich in een netwerk bevinden en bovendien omringd zijn door een omgeving die wordt gekenmerkt door dynamiek, complexiteit en diversiteit.

Perspectief 4 | De responsieve overheid

Het perspectief van de responsieve overheid gaat uit van de veerkracht en de maatschappelijke energie van de samenleving, waarin partijen in de samenleving hun eigen bedoelingen hebben en die in het publieke domein najagen. De overheid gaat niet naar buiten om zijn eigen plannen en doelen te verkopen, maar wordt geconfronteerd met een beweging die er buiten al is. De initiatieven komen van buiten de overheid en zijn ongestructureerd. De overheid is vaak niet (bewust of onbewust) betrokken bij het ontstaan van het initiatief en sluit vaak in een later stadium aan. Bijvoorbeeld wanneer er een subsidieaanvraag voor het initiatief wordt gedaan of van rechtswege door het afgeven van een vergunning. Dan is er geen sprake van een format zoals een te ondertekenen contract of een formele overeenkomst. Het gaat eerder om partijen die initiatieven willen ontplooiën, die een beweging oprichten, informele allianties aangaan en vanuit ideeën met elkaar optrekken. Het zijn geen geïnstitutionaliseerde partijen en er zijn geen koepels die namens een brede achterban spreken. Hierbij past een overheidssturing die ruimte geeft aan lokale initiatieven en zich daarnaast richt op de dynamiek van het initiatief; dit wordt geduid als *societal resilience**. In de volgende paragraaf wordt deze vorm van overheidssturing nader beschreven.

Sturingsfilosofieën in de praktijk

De meeste gemeentesecretarissen hanteren een combinatie van deze perspectieven (64%). Als er één perspectief gekozen wordt, dan is dat in de eerste plaats de netwerkende overheid (17%). Daarna volgende andere perspectieven met lagere percentages in onze enquête.

Sturingsfilosofie	%
Combinatie sturingsfilosofieën	64%
Netwerkende overheid	17%
Presterende overheid	9%
Responsieve overheid	7%
Rechtmatige overheid	3%

2.2 Organisatieverandering in de publieke sector: over sexy modellen en sturingsvormen

Waar tot een aantal jaren geleden het merendeel van de gemeentelijke organisaties zich organiseerde volgens een vaststaande structuur in een secretarie-, directie-, sectoren- of, wat moderner, een matrixmodel, zijn de afgelopen jaren allerlei nieuwe vormen en modellen van organiseren omarmd. Wendbaarheid is hierin het mantra. Zelfs premier Mark Rutte liet zich het woord tijdens Prinsjesdag ontvallen: "Als er tegenslagen komen, staan we agile klaar."

Terug naar de basis, het bureaucratie-model van Max Weber (1864-1920), de Duitse socioloog die als grondlegger van de rationeel-juridische organisatie wordt beschouwd. Weber stelde dat bureaucratie een organisatie-model is waarin mensen met heel verschillende vakkennis en achtergronden samen functioneren. Een belangrijk kenmerk ervan is dat erbinnen alleen geredeneerd wordt op basis van zakelijke argumentatie. Persoonlijke emoties of vormen van partijdigheid worden er zoveel mogelijk door uitgesloten. Voor iedereen gelden dezelfde formele (inzichtelijke) procedures en ongeacht de implicaties dienen deze te worden gevolgd. Het bouwen van een goed geoliede machine staat centraal. Het politieke bestuur beslist, de ambtelijke organisatie voert uit. De opkomst van het New Public Management (NPM) in de jaren '90 van de vorige eeuw verlegde de nadruk op bedrijfsmatige efficiëntie, maar bood geen nieuw paradigma voor de organisatieontwikkeling van publieke organisaties.

"Net als in het bureaucratie-model van Weber is ook in de holocratie de verantwoordelijkheid in een organisatie verdeeld. Niet meer hiërarchisch in een functie framework van een enkeling, maar in een competentieframework van velen."

Die trend is kerende, met Buurtzorg als meest bekende katalysator in de (semi-)publieke sector. De eerste gemeentelijke organisaties zijn sinds de jaren '10 van deze eeuw gestart met de volgende fase van doorontwikkeling van hun structuur en cultuur. Deze hebben als vertrekpunt vaak de financieel-economische crisis en bijbehorende bezuinigingstendens ('minder managers!'), intussen steeds vaker ook vanuit een krachtige en moderne

organisatiefilosofie waarbij VUCA-elementen en het vertrouwen in de autonomie van de professional een belangrijke rol spelen.

Er zijn vandaag de dag zichtbaar meer gemeenten die werken via het dominante sturingsprincipe van zelfsturing, zelforganisatie, opgavegericht, gebiedsgericht of netwerkend werken dan pakweg tien jaar geleden. De *tribe* is vast niet ver weg.

2.3 Sturingsvormen

Er zijn dus diverse, nieuwere en oudere, dominante sturingsvormen te onderscheiden in gemeentelijke organisaties. In dit onderzoek onderscheiden we een aantal sturingsvormen waarbij andere accenten liggen op de mate waarin de omgeving invloed heeft op het bepalen en bereiken van (maatschappelijke) doelstellingen. Daarnaast bestaat er ook differentiatie ten aanzien van de mate waarin bepaalde sturingsvormen juist wel of niet integraliteit bevorderen:

Figuur I. Sturingsvormen

Sturingsvorm	Kenmerken
Lijnsturing	Aansturing vindt plaats op basis van hiërarchie en inhoudelijke vakexpertise. Doelstellingen worden intern, met name van bovenaf bepaald.
Project- /programmasturing	Aansturing vindt plaats op basis van opgaven (vertaald naar project of programma). Doelstellingen worden grotendeels intern bepaald.
Zelfsturing	Organisatieonderdelen zijn in grote (zelfsturing) of kleinere (zelforganisatie) mate zelf verantwoordelijk voor de aansturing en uitvoering van het werk. Doelstellingen worden deels zelf en deels met de buitenwereld gedefinieerd.
Opgavesturing	De opgave staat centraal, aansturing vindt plaats op basis van de opgave. Doelstellingen worden in samenwerking met andere partijen bepaald.
Gebiedssturing	De opgave in of doelstelling van een geografische eenheid staat centraal. De omgeving bepaalt in grote mate de doelstellingen en de sturing vindt in samenspraak met die omgeving plaats.
Resultaatsturing	Het bereiken van het resultaat staat centraal. Sturing vindt plaats op het beoogde resultaat. Doelstellingen worden voornamelijk intern bepaald.
Keten- en netwerksturing	Doelstellingen worden bepaald in interactie met andere partijen. Sturing vindt plaats op basis van onderhandeling.

Gemeenten maken binnen en buiten de organisatie gebruik van verschillende vormen van sturing om hun beleid en dienstverlening inhoud en vorm te geven. Bij de onderstaande tabel konden de respondenten 10 punten verdelen over de verschillende vormen van sturing om zo aan te geven welke vorm het meest dominant is in hun organisatie. Als we het gemiddelde aantal punten nemen, laten de resultaten laten zien dat lijnsturing de meest dominante sturingsvorm is, gevolgd door project-/programmasturing. Gemiddeld worden de minste punten toegekend aan gebieds- en keten-/netwerksturing.

Figuur II. Scores op sturingsvormen

Sturingsvorm	Gemiddelde
Lijnsturing	2,7
Project-/programmasturing	2,3
Opgavesturing	1,6
Resultaatsturing	1,2
Zelfsturing	0,8
Gebiedssturing	0,7
Keten- en netwerksturing	0,7

Als we kijken naar typerende woorden voor de sturingsvormen, dan zien we dat gemeentesecretarissen *dienstverlening, participatie en verbinding* als meest kenmerkende drijfveren voor hun sturingsfilosofie beschouwen.

We hebben tevens gekeken welke en in hoeverre sturingsfilosofieën en -vormen aan elkaar gekoppeld zijn. Wat vrijwel meteen opvalt, is dat, ongeacht de gekozen sturingsfilosofie, gemeentesecretarissen gemiddeld de meeste punten hebben toegekend aan lijnsturing als dominante sturingsvorm. Een andere noemenswaardige bevinding is dat, gemeentesecretarissen die een combinatie van sturingsfilosofieën hanteren (door de meesten gekozen), gemiddeld het minst aantal punten toekennen aan keten- en netwerksturing.

Als de verschillende domeinen binnen de gemeente echter afzonderlijk beschouwd worden, dan valt op dat er per domein andere sturingsvormen dominant zijn. In het *sociaal domein* is keten- en netwerksturing dominant, voor het *fysieke domein* geldt dit voor project-/programmasturing en op het vlak van *bedrijfsvoering* is lijnsturing de meest gehanteerde sturingsvorm. Hiermee kan verondersteld worden dat het niet het sturingsprincipe, maar het type opdracht of de eigenschappen van de opgave bepalend is voor de sturingsvorm.

'We gaan niet alles een opgave noemen, burgerzaken is geen opgave. Tegelijkertijd kan deze reguliere taak wel beïnvloed worden door een opgave als de digitale ontwikkeling t.a.v. uitgifte van paspoorten.'

2.4 Sturingsprincipes

In deze paragraaf zoomen we verder in op sturingsprincipes die gemeenten hanteren en beantwoorden we de vraag:

Hoe zijn de keuzes van gemeenten in de governance en (be)sturingsfilosofie doorvertaald in organisatie- en sturingsprincipes?

Er zijn verschillende studies gedaan naar sturingsprincipes binnen de (lokale) overheid (o.a. Korsten 2005, Provan & Kenis 2008). Voor deze studie gebruiken we de besturingsdimensies van de NORA (*Ketens de baas, 2018*) als uitgangspunt. De keuze voor een dergelijke benadering van sturingsprincipes ligt in het gegeven dat de NORA niet naar de overheid kijkt als instituut maar als een keten of netwerk. In dit onderzoek wordt het onderscheid tussen een keten of een netwerk niet strikt gemaakt.



Deze gehanteerde visie op de besturing is gebaseerd op het empirische inzicht van een aantal samenhangende aandachtsgebieden die om actieve besturing vragen. Ze noemen die aandachtsgebieden 'besturingsdimensies' en onderscheiden er vier: een culturele, een relationele, een procedurele en een inhoudelijke dimensie (*Ketens de baas, 2018*). Ze focussen daarbij op ketens, deze focus past ook goed in dit onderzoek omdat de keten wordt gezien als een ecosysteem waarin een veelheid van ketenpartners, waaronder de eigenaren, met elkaar samenwerken om doelen te bereiken en essentiële vervolgstappen te zetten (*Ketens de baas, 2018*).

Hierna volgt een schematische weergave en uitleg:

Figuur III. Besturingsdimensies

Dimensie	Beschrijving
Cultureel: wil of weerstand?	Bij samenwerking tussen meerdere partners is er binnen de culturele dimensie altijd sprake van een 'wil' tot ketensamenwerking, bijvoorbeeld omdat een aantal medewerkers unieke kansen ziet. Maar er is ook sprake van 'weerstand', bijvoorbeeld doordat een aantal medewerkers verlies aan autonomie vreest. Dit vraagt om sturing op de mindset van alle ketenspelers. Ketenspelers kunnen zich daarbij relatief autonoom binnen hun speelruimte bewegen, verantwoordelijkheid nemen en omgaan met de spanning tussen aansturing vanuit het verticale en horizontale ketenproces. Vertrouwen en ruimte zijn belangrijke voorwaarden.
Relationeel: samen of solo?	Binnen de relationele dimensie is de aard van de relatie bepalend of er door de ketenpartners voldoende 'samen' wordt gewerkt of niet ('solo'). De vraag is of er voldoende vertrouwen in de samenwerkingspartner bestaat. Dit vraagt om sturing op het opbouwen en onderhouden van de relatie; het voeren van de dialoog met ketenpartners is daarbij van groot belang, met name op bestuurlijk niveau.
Procedureel: orde of chaos?	Binnen de procedurele dimensie ontstaat er 'orde' als er goede afspraken zijn gemaakt over bijvoorbeeld de verdeling van verantwoordelijkheden tussen de samenwerkingspartners; het gaat hierbij om het verbinden van onderlinge organisatiestructuren en een ketenbrede governance. Maar er is ook altijd sprake van een zekere mate van 'chaos' door verschil in werkwijze tussen de partners. Chaos heeft doorgaans een negatieve connotatie maar zorgt ook voor dynamiek, nodig om op veranderingen te kunnen reageren. De vraag is of alles 'dichtgetimmerd' kan en moet worden of dat een bepaalde mate van vrijheid (en daarmee een kans op chaos) wenselijk is? Dit vraagt om sturing op het maken en nakomen van afspraken, maar ook om transparantie over resultaten als voorwaarde voor ketengovernance.
Inhoudelijk: eens of oneens?	Er zijn binnen de inhoudelijke dimensie altijd zaken die duidelijk zijn, bijvoorbeeld koppelvlakken. Maar ook veel zaken die onduidelijk zijn en waar men het vervolgens over 'oneens' is, zoals gezamenlijk bepaalde ketendoelstellingen, definities, etcetera. Dit vraagt om sturing op het delen van kennis en samenwerking in de keten zodat acties/beslissingen in de keten voldoende bijdragen aan de ketendoelstelling.

Om na te gaan welke sturingsprincipes gehanteerd worden in gemeenten, is de gemeentesecretarissen gevraagd welke voorwaarden zij van belang achten in de samenwerking met partners in hun gemeente. Ook hier konden 10 punten worden verdeeld en hebben we in de onderstaande tabel de gemiddelde score aangegeven. Dit maakt duidelijk dat gemeentesecretarissen gemiddeld de meeste punten toekennen aan een "mindset gericht op ketensamenwerking" en "vertrouwen tussen ketenpartners"; dit zijn voor hen de belangrijkste voorwaarden. Gelet op de gemiddelde puntenverdeling van de acht pijlers kan over het algemeen geconstateerd worden dat de belangrijkste voorwaarden voor samenwerking voornamelijk van relationele en culturele aard zijn. Deze aspecten hebben nadrukkelijk een plaats gekregen naast de inhoudelijke en procedurele kant.

Figuur IV Scores op de besturingsdimensies

	Pijler	Gemiddelde
Cultureel	Mindset gericht op ketensamenwerking	2,6
	Doelgebonden speelruimte	1,5
Relationeel	Vertrouwen tussen ketenpartners	2,7
	Organisatieoverschrijdende dialoog	0,6
Procedureel	Organisatieoverstijgende ketenstructuur	0,4
	Transparantie over resultaten	1,1
Inhoudelijk	Kennis van de keten	0,3
	Eenduidige en inspirerende ketendoelstelling	0,8

2.5 Publiek leiderschap toentertijd: de gemeentesecretaris als hiërarchische eindbaas

In het verleden was de gemeentesecretaris bij voorkeur een jurist die precies wist welke stukken wanneer behandeld moesten worden en welke (on)juistheden op welk moment (on)handig waren. De gemeentesecretaris was een dienstbare *procestijger* tussen het politieke bestuur en de organisatie van de gemeente. Als ambtenaar deed je je best om een zo weloverwogen stuk aan te bieden (die overwegingen bleken vaak wel uit het grote aantal pagina's en talrijke afstemmingsmomenten met andere afdelingen), hopend op niet al te veel rode pennenstrepen van de gemeentesecretaris. Leve de verzamelde parafen; het stuk kan door!

*'Mijn vader vervulde de plaats van gemeentesecretaris, een woord dat wij moeilijk konden uitspreken. Zozeer waren wij destijds van zijn hoge positie en onmisbaarheid doordrongen, dat, toen hij een keer met verkoudheid in bed lag, wij verbaasd waren het verkeer op straat gewoon te zien doorgaan'.
(Godfried Bomans, uit zijn werk: Pieter Bas).*

Die klassieke rol kende een sterke mate van interne oriëntatie. Primair dienstverlenend aan het gemeentebestuur, formalistisch bovendien. Nu (gemeentelijke) organisaties

steeds meer taken in samenwerkingsverbanden uitvoeren, er veel beleid op regionaal niveau ontworpen en uitgevoerd wordt (denk aan samenwerking op thema's als het sociaal domein, bedrijfsvoering, de energietransitie of arbeidsmarkt) én er gezamenlijk met vele ketenpartners 'geco-creëerd' en in 'allianties' gewerkt wordt, staat de gemeentesecretaris niet meer bovenaan, maar juist midden in het speelveld. Als netwerker tussen politiek, organisatie en buitenwereld heeft de secretaris overal wat te bieden: vakkennis, inzicht, uitvoeringskracht, visie, advies, leiderschap en voorbeeldgedrag. Het hoort allemaal in de gereedschapskoffer van de moderne gemeentesecretaris.¹ De gemeentesecretaris moet daarbij bovendien opereren in een *VUCA-wereld*: een wereld gekenmerkt door *volatility, uncertainty, complexity* en *ambiguity*.

Kijkend naar vacatureteksten voor gemeentesecretarissen vandaag de dag valt op dat je dus alles moet kunnen. Hard op de inhoud, zacht op de relatie. Kunnen omgaan met verandering, daadkrachtig zijn, visionair, bewust van de plek en positie in het speelveld, tijdig (on)zichtbaar, kunnen luisteren en samenwerken, stukken beoordelen, een coach kunnen zijn voor je medewerkers. Kortom: de lokale leider vandaag de dag moet eigenlijk een soort *Superman* zijn (analoog aan de *Great Man Theory*) en op meerdere niveaus van de organisaties kunnen handelen. Daar ligt een direct verband met de omgevings- en organisatieontwikkeling in de publieke sector van de afgelopen jaren: *'Van regelorganisatie naar casusorganisatie'*.² Leve de leefwereld!

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

Hoe kijken de gemeentesecretarissen zelf tegen dergelijke bewegingen aan? Op deze vraag zoomen we verder in.

De gemeenten worden in de huidige context geconfronteerd met een omgeving die voortdurend onderhevig is aan beweging, wat het onvermijdelijk maakt om op meerdere schalen tegelijk aanwezig te zijn. Dit vraagt niet alleen veel van de gemeente in het algemeen, maar ook leiderschap speelt een grote rol hierin. Om dit inzichtelijk te krijgen, is aan de gemeentesecretarissen gevraagd welke beschrijving het best de opdracht van de gemeentesecretaris typeert. Deze opdrachten zijn gekoppeld aan verschillende typen leiderschapsstijlen en de pijlers vanuit de responsieve overheid die in dit onderzoek gehanteerd worden (zie figuur ...).

¹ *Het gezag van de gemeentesecretaris*, Van der Meulen, Jansen & Karsten (2019)

² *Voorbij de eeuw van de bureaucratie*, J. H. De Baas (2017)

Figuur V. Opdracht van de gemeentesecretaris

Opdracht	Leiderschapsstijl	Pijlers responsieve overheid
Zorgen dat de gemeente duurzaam meerwaarde realiseert voor de inwoners, klanten en partners.	Filosofisch leiderschap	Inhoudelijk
Zorgen dat het bestuur van de gemeente keuzes maakt, waarbij de belangen van alle groepen zijn afgewogen en die als legitiem worden ervaren.	Politiek leiderschap	Relationeel
Zorgen dat de gemeentelijke organisatie zo effectief en efficiënt mogelijk alle producten en diensten levert.	Operationeel leiderschap	Procedureel
Een adaptieve gemeente realiseren, waarbij het bestuur de organisatie en de samenwerkingsverbanden zich telkens aanpassen aan de omgeving.	Verbindend leiderschap	Cultureel

De enquêteresultaten laten ons zien dat de opdracht van de gemeentesecretaris het sterkst wordt getypeerd door adaptief te zijn en zich voortdurend aan te passen aan de omgeving (61%). Dit duidt in het verlengde hiervan op een sterke aanwezigheid van verbindend leiderschap, waarbij facetten gecombineerd worden (van operationele capaciteit tot publieke waarde) om dienstverlening te waarborgen. Dit wordt gevolgd door het duurzaam meerwaarde realiseren voor klanten, inwoners en partners, wat in minder sterke matig aanwezig is (22%). Respectievelijk liggen verbindend en filosofisch leiderschap tamelijk dichtbij elkaar, waar anderzijds de opdrachten behorende bij politiek (9%) en operationeel leiderschap (8%) door slechts een klein aantal gemeentesecretarissen gezien worden als kenmerkend. Dit betekent dat respectievelijk het vergaren van legitimiteit en steun, en het bedrijfsmatig denken voor slechts een marginaal deel de opdracht van de gemeentesecretaris typeren.

Hoe verhouden de opdrachten van gemeenten zich tot sturingsvormen? We zien dat de meeste opdrachten van gemeenten gepaard gaan met een combinatie van sturingsfilosofieën. Het meest wordt als opdracht genoemd het vormen van een adaptieve gemeente, waarbij het bestuur de organisatie en de samenwerkingsverbanden zich telkens aanpassen aan de omgeving. Dat vraagt om een mengvorm van elementen uit elk van de sturingsfilosofieën. Deze volgen elkaar op, maar zijn ook tegelijkertijd aan de orde. Daarmee is het belangrijk de goede mengvorm te bepalen, of het juiste evenwicht in de ingrediënten om te sturen.

2.5.1 Handelingsrepertoire van de gemeentesecretaris

Het realiseren van voornoemde gemeentelijke opgaven vraagt een bepaalde rol van de gemeentesecretaris. Het draait immers niet alleen om het managen (doen we het goed?), maar ook om leiderschap (doen we het goede?). Maar welke rol nemen gemeentesecretarissen aan? Wat vinden zij belangrijk als ze kijken naar hun eigen *handelingsrepertoire* voor het realiseren van de opdrachten? Om dit na te gaan, zijn aan de gemeentesecretarissen een aantal typeringingen voor het handelingsrepertoire voorgelegd. In figuur ... worden de bevindingen weergegeven.

Figuur VI. Handelingsrepertoire van de gemeentesecretaris

Handelingsrepertoire	%
Geduld en timing: afhankelijk van de seizoenen versnellen of juist afremmen en gebruik maken van de kansen wanneer deze zich aandienen	28%
Toewijding: trouw blijven aan uitgezette koers en daar al het mogelijke voor inzetten	25%
Aandacht: het verdelen van mentale en fysieke aanwezigheid	17%
Conflictmanagement: omgang met verandering en het (laten) inzien van de realiteit buiten de eigen organisatie	10%

De bevindingen laten zien dat *geduld en timing* door gemeentesecretarissen het belangrijkste geacht wordt om hun opdracht te kunnen realiseren; de juiste stappen op het juiste moment. Ook toewijding vinden de gemeentesecretarissen van belang; het bedenken van een visie, mensen verbinden en richting de juiste koers varen. Dit is ook passend voor de *nieuwe* rol van gemeentesecretarissen. Slechts 10% ziet conflictmanagement als typerend voor het eigen handelingsrepertoire.

2.5.2 Tijd om in te zoomen

Naar aanleiding van de diepte-interviews met de gemeentesecretarissen, directeuren SW-bedrijven en directeuren woningcorporaties, is een aantal belangrijke bevindingen te onderscheiden die het gedachtegoed vanuit verschillende perspectieven vormgeven. De bevindingen onderscheiden we in het zelfbeeld van de gemeentesecretaris, het bestuurlijk beeld en het omgevingsbeeld.

Zelfbeeld gemeentesecretaris

Onmisbaar voor het zelfbeeld van de gemeentesecretaris is de ervaren veranderende buitenwereld. Veranderingen buiten gaan hand in hand met veranderingen binnen de organisatie. Belangrijk hierbij is dat bewegingen in structuur en cultuur parallel aan elkaar zijn, waarbij het mensbeeld centraal staat. Mensen in de organisatie hebben in tijden van veranderingen echter ook een leider nodig; niet een leider die voortdurend controleert, maar wel knopen kan doorhakken en richting geeft. Aandacht, toewijding en vertrouwen in mensen blijken bovendien belangrijke componenten voor sturing, maar vooral ook voor zelforganisatie te zijn.

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

De gemeentesecretaris is er dan om mensen in beweging te krijgen en als verbinder en coach op te treden. Het bevorderen van zelfstandigheid en medewerkers in de 'spotlights' zetten, is daarbij van groot belang. Hiervoor hebben mensen wel de ruimte en veiligheid nodig. Komt dat in het gedrang, dan is dat het moment waarop de gemeentesecretaris naar voren treedt.

'Vertrouwen, loslaten, maar als het niet goed gaat, niet weggijken.'

Dat de rol van de gemeentesecretaris is veranderd, is - zo blijkt ook uit de interviews - een feit. Netwerken en verbinden met buiten typeren de laatste jaren steeds meer de nieuwe rol. De gemeentesecretaris is echter geen participant in het maatschappelijk veld; dat is de vakambtenaar.

'Je hebt er heel veel maatschappelijke verantwoordelijkheid bij'

De veranderende wereld rondom de gemeentesecretaris blijft niet onopgemerkt. Hoewel de responsieve overheid steeds meer gestalte krijgt - en dit tegelijkertijd ook een krachtige ontwikkeling betekent voor het bestuur en de bestuurlijke verwachtingen dus meeveranderen - merken gemeentesecretarissen ook spanningen als het gaat om het vertalen van deze ontwikkelingen naar een gestructureerde, te sturen organisatie.

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

Bestuurlijk beeld

Over het algemeen is er een gedeeld beeld over het nieuwe openbaar bestuur. De afgelopen jaren is er versneld een beweging ontstaan waarbij het accent steeds meer is komen te liggen op samenwerking en relatiemanagement; niet alleen intern, maar vooral ook naar buiten toe.

'New Public Management is verleden tijd. Ga in gesprek met inwoners en stuur geen brieven. Inwoners zijn geen klanten. Luisteren is een kerncompetentie van de organisatie geworden.'

Het maatschappelijk veld betreden en de beweging hierin opzoeken, is dus cruciaal in het licht van de responsieve overheid. Echter, hoe wordt dit intern georganiseerd, ofwel hoe leg je de link tussen binnen en buiten? Het maken van deze vertaalslag ligt duidelijk in handen van de gemeentesecretaris als het gaat om het stellen van kaders en regels met hulp van de ambtelijke organisatie. Desalniettemin zijn er ook gemeentesecretarissen die het maken van de vertaalslag meer zien als raads- en collegevaardigheid dan een organisatievaardigheid.


Ook de positie van de ambtenaar is aan verandering onderhevig. Ambtenaren bevinden zich in de huidige wereld steeds meer in de "doe-modus" dan in de "beleidsmodus". Echter geldt dit niet voor iedereen; waar de ene ambtenaar steeds ondernemender is geworden, vindt de ander het nog spannend. Daarnaast wordt door een groot deel van de gemeentesecretarissen gepleit voor zelfsturing van gemeenteambtenaren, terwijl anderzijds de gemeenteraad en het college gezien worden als besluitvormingsmachine.

'Zelfsturing betekent niet hetzelfde als vrijblijvendheid.'

Is zelfsturing van ambtenaren dan niet slechts een illusie? Zelfsturing gaat bovendien gepaard met een plattere organisatie door het wegnemen van hiërarchische tussenlagen. Hierdoor ontstaat steeds meer direct contact tussen bestuurder en ambtenaar en zitten beide met elkaar aan een tafel. De uitdaging die hierbij echter komt kijken, is het waarborgen van overzicht, samenhang en coördinatie.

Omgevingsbeeld

Tot nu toe hebben we het vooral gehad over het beeld van de gemeentesecretaris als het gaat om de eigen rol en de visie op het interne bestuur. Het is ook interessant om na te gaan in hoeverre dit beeld overeenkomt met dat van buitenaf; in dit geval hebben we het over belangrijke samenwerkingspartners in het sociale en fysieke domein (SW-bedrijven en woningcorporaties).



Een van de meest genoemde bewegingen door de omgeving betreft zelfsturing. In tegenstelling tot het beeld van de Gemeentesecretarissen dat medewerkers meer podium moeten krijgen, zelfstandigheid van ambtenaren bevordert moet worden en men af moet van de hiërarchie, schijnt het toch niet altijd het ideaalbeeld te zijn. Nauwe samenwerking met de gemeente vormt een cruciale voorwaarde voor gerichte dienstverlening. Echter is het niet altijd in te schatten wie het aanspreekpunt vanuit de gemeente is, wie verantwoordelijk is en wie bestuurlijk-ambtelijk stuurt en het overzicht bewaakt. Partners buiten de gemeente willen een *single point of contact* (bestuurlijk en ambtelijk), en klassieke escalatiemogelijkheden (van beleidsmedewerkers naar management naar gemeentesecretaris naar bestuurder).

Gelet op de gemeentesecretaris heerst het beeld dat het contact niet altijd even nauw is als gewenst; aan zichtbaarheid kan het nog wel eens ontbreken. Ook wordt opgemerkt dat gemeenten in tijden van organisatieveranderingen juist erg met zichzelf bezig zijn en er minder aandacht voor samenwerkingsvaardigheid en opdrachtgeverschap is de eerste periode van interne verandering.

'Hij moet voelhoorns hebben voor wat er gebeurt in de samenleving en dat doorvertalen in wat dat betekent voor de politiek. Een schakelfunctie.'

3. Inzichten in de balancerende gemeentesecretaris: wat zegt het?

De resultaten zeggen ons dat maatschappelijke processen steeds meer bepalen hoe dienstverlening vanuit het openbaar bestuur wordt ingericht en hoe onmiskenbaar het meebewegen van de gemeentesecretaris is.

Nu we de belangrijkste kaders van het onderzoek en de bevindingen hebben beschreven, werpen we een blik op de inzichten die we verkregen hebben in de bewegende gemeentesecretaris. Wat zien we en wat betekent het?

3.1 Stijlflexibiliteit is noodzakelijk

Het eerste inzicht dat we hebben verkregen, betreft het nut en de noodzaak van een "stijlflexibele" gemeentesecretaris. Dat wil zeggen dat het niet alleen gaat om het "switchen" tussen stijlen, maar dat de gemeentesecretaris tevens in staat is om een combinatie van stijlen te gebruiken wanneer omstandigheden erom vragen. We spreken dan nog steeds van meerdere stijlen, maar dan in een andere verhouding. Dat is niet per se vernieuwend, eerder een bevestiging van een beweging die al een aantal jaar gaande is. We zien wel dat de omgeving van de gemeentesecretaris inmiddels zodanig fluctueert, dat het onvermijdelijk is om mee te balanceren. Van de gemeentesecretaris wordt verwacht dat hij niet alleen de taal snapt die binnen de organisatie gesproken wordt, maar ook inziet wat er buiten de organisatie op andere schaalniveaus plaatsvindt én dit kan vertalen naar de eigen organisatie; het gaat hierbij om het netwerk binnen én buiten de organisatie inzetten. Daarbij lijkt voor de omgeving niet het sturingsprincipe bepalend te zijn voor de tevredenheid van samenwerkingspartners, maar ligt dit juist dichtbij de klassieke rol van de gemeentesecretaris, zoals het fungeren als een vast aanspreekpunt en het structuren van interne en externe netwerken.

Het type opgave van de gemeentesecretaris speelt ook een belangrijke rol voor dat wat de gemeentesecretaris: waar wil je wel of niet zichtbaar zijn op welk moment? We zien dat daarin niet het perspectief op overheidssturing, maar de taak of opgave bepalend is voor de sturingsvorm (lijnsturing, gebiedssturing etc.). Dit zien we terug als we kijken naar de verschillende sturingsvormen die gehanteerd worden in het fysieke, sociaal en het bedrijfsvoeringsdomein. We zien daarnaast dat de gekozen sturingsprincipes niet bepalend zijn voor de tevredenheid van de samenwerkingspartners.

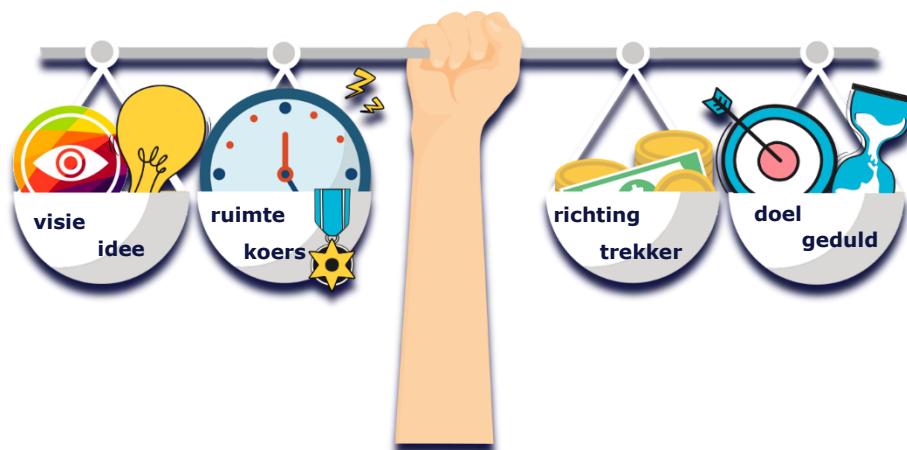
3.2 Inhoud en proces: informatiestromen in de jaren '20

We hebben het ondervonden; cultuur en relatie vormen de belangrijkste aspecten als het gaat om samenwerking met partners in de keten. Is de gemeentesecretaris dan niet meer van de inhoud? Zetten gemeentesecretarissen hun mindset alleen in op samenwerking en vertrouwen? Graven we een spade dieper, dan zien we echter de nuance. De inhoud blijft namelijk wel degelijk van belang. De gemeentesecretaris heeft zijn voelhoorns nodig als het gaat om maatschappelijke veranderprocessen. Vervolgens is het de vraag: wat doe ik ermee, wat heb ik nodig en wie heb ik daarbij nodig? De inhoud is daarnaast cruciaal om politiek draagvlak te creëren en te behouden. Dit geldt niet alleen voor de organisatie zelf, maar ook voor de keten waarin de gemeente als

belangrijke speler fungeert. Binnen die keten is het bovendien van belang dat alle betrokken ketenpartners gezamenlijk bepaalde overkoepelende doelstellingen nastreven. Interessant is dat de informatiepositie van de gemeentesecretaris, waarbij we informatie als bron van macht en invloed beschouwen, veel meer fluïde is geworden. Waar vroeger het kennen van alle interne informatiestromen de gemeentesecretaris voldoende was om te kunnen coördineren en sturen, zien we nu de noodzaak om ook externe informatiestromen te kennen om de vertaler te kunnen zijn tussen samenleving, politiek-bestuur en organisatie.

3.3 Evenwichtskunstenaar en samenwerkingsvaardige eindbaas

Van een gemeentesecretaris wordt dus gevraagd te balanceren tussen richting en ruimte. De gemeentesecretaris bevindt zich niet meer alleen aan de top van de organisatie, maar zoekt ook de randen op om bij te blijven. Waar op het ene moment wordt verwacht dat hij als verbinder optreedt, fungeert hij elders als kartrekker van een organisatieoverstijgend vraagstuk. De gemeentesecretaris anno nu probeert als facilitator in het netwerk strategische doelen van de organisatie te verbinden met de omgeving. Geduld en timing geven de gemeentesecretaris hierbij de ruimte om te "schaalwandelen", zonder de koers uit het zicht te verliezen. Immers, je evenwicht kun je alleen bewaren als je, lopend op de balk, vooruit kijkt en hiertoe toegewijd bent, toch?



BMC

Databankweg 26D
3821 AL Amersfoort

P.O. box 490
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00
info@bmc.nl
www.bmc.nl

KvK BMC Advies 32078667
IBAN NL91ABNA0504035754
BTW NL80.86.63.598 B.01

Colofon

Opdrachtgever: VGS & BZK - november 2020

Classificatie : Openbaar

Uitvoering: kennispartners : BMC- Jasper de Wit
: Rijnconsult - Marcella Rijkschroeff
: PWC - Leon van den Dool