

# Spirit!

*Spirit! staat voor ziel, karakter, energie en zingeving.*

*In 2020 nemen de consultants van PublicSpirit in het maandelijkse medium Spirit! het woord over ontwikkelingen, ervaringen, vakinhoudelijke en/of actuele thema's binnen het werkveld.*

*De eerste Spirit! wordt afgetrapt door **Roel Wever**.*



Roel Wever functioneert al ruim 14 jaar in het hart van het openbaar bestuur in diverse rollen. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van samenwerking tussen overheden, bestuurskrachtonderzoeken, begeleiding van bestuursgremia en advisering rondom bestuurlijke knelpunten. Daarnaast heeft hij als directeur bij PublicSpirit zware topfuncties ingevuld binnen de publieke sector, zoals secretarissen en directieleden.

## Mens en kwaliteit op 1

Een aantal jaren geleden heb ik in opdracht van het Ministerie van BZK onderzoek gedaan naar bestuurskracht. Welke factoren bepalen de bestuurskracht van een gemeente? Uit dit onderzoek kwam een aantal voor de hand liggende zaken naar voren:

- Visie op de gemeente en op cruciale beleidsonderdelen
- Financiën/bedrijfsvoering op orde
- Bereidheid om samen te werken en bewezen resultaten
- Bestuurlijke rust en reinheid in college en raad

Maar met deze (op zichzelf belangrijke!) factoren waren we er nog niet. Bij verdere verdieping in het onderzoek bleek namelijk één factor daadwerkelijk het verschil te maken en vooral bepalend te zijn voor de uitkomst: bij gemeenten waar sprake was van **goede bestuurskracht** waren ook altijd één of meerdere bestuurders/topambtenaren met visie, verbindend vermogen en daadkracht aan de slag in de gemeenschap, de regio en de organisatie. Met andere woorden: de kwaliteit van individuele bestuurders en topambtenaren bleek enorm bepalend te zijn voor bestuurs- en organisatiekracht en behaalde resultaten.

### Focus op kwaliteit in leiderschap

Gelet op deze uitkomsten heb ik geadviseerd om de goede focus te bewaren. Dat betekent: niet gaan investeren in

allerlei structuurdiscussies, herindelingsvraagstukken, ambtelijke fusies, schaalvergrotingen et cetera, maar programma's ontwikkelen die gericht zijn op leiderschap van burgemeesters, wethouders, secretarissen en andere beleidsbepalende functionarissen. Geen gemakkelijke opgave, zo blijkt! Voor een deel wordt dit namelijk gerekend tot de verantwoordelijkheid van politieke partijen en individuele werkgevers. Nog niemand heeft het echt aangedurfd om de regie in handen te nemen.

De komende jaren krijgt de overheid echter te maken met grote opgaven op het gebied van het Sociaal Domein, Energietransitie, Duurzaamheid/Landbouw, Omgevingswet et cetera. Voeg daar nog bij de absolute noodzaak om met bedrijven, instellingen en burgers samen te werken, los te laten en over te laten en - last but not least - de schaarste op de arbeidsmarkt ten gevolge van demografische en economische ontwikkelingen en je begrijpt dat we niet anders kunnen dan in de publieke sector de mens en zijn/haar kwaliteit alle prioriteit te geven en met stip op 1 te zetten.

### Uitgekiend traject van Vinden, Binden, Boeien en Vertrekken

Het komt dus aan op regie voeren op en met visie kijken naar het hele traject van Vinden (werving en selectie van functionarissen in het publieke domein), Binden en Boeien (behoud van diezelfde mensen, de uitdaging en de mobiliteit) en uiteindelijk Vertrekken (afscheid nemen van de organisatie). Dit gaat in mijn ogen verder dan het inschakelen van een bureau voor de werving en selectie van de secretaris of het (laten) opstellen van een opleidingsprogramma of persoonlijke ontwikkelplannen voor medewerkers. Het vraagt om regie, om visie en dus om een dialoog over de manier waarop je ervoor kunt zorgen dat de kwaliteit aan de top nog beter wordt.

Voorop staat: Ben je ervan overtuigd dat de menselijke factor het verschil maakt in een organisatie? Durf je te definiëren dat

bepaalde functies, zoals die van burgemeester, wethouder en secretaris, en van dezelfde toppers in andere organisaties bepalend zijn voor de cultuur en de kracht van een organisatie? Dan betekent dat vervolgens dat je moet bepalen hoe je werving en selectie, carrièremanagement en carrièrevervolg gaat professionaliseren. In de volle breedte, voor al deze functies, dus niet alleen voor de secretarissen. Je moet profielen gaan opstellen die echt onderscheidend zijn op het gebied van leiderschap, specifieke opgaven voor de bewuste organisatie en gerichte samenwerking in die omgeving.

Dat lukt alleen door breed in gesprek te gaan. Dus niet alleen met de raad in gesprek over een nieuwe burgemeester of alleen met een politieke partij in gesprek over een nieuwe wethouder en met de organisatie in gesprek over een nieuwe secretaris. Nee, een brede verkenningronde met gerichte interviews binnen en buiten de organisatie is cruciaal. Daarbij is het van belang dat de topfunctionarissen het proces van werving en selectie op eenzelfde manier ondergaan. Waarom wordt bijna elke topambtenaar via een deskundig executive-searchbureau gezocht en aan een assessment onderworpen, maar wordt dat bij burgemeesters en wethouders veelal niet gedaan? Waarom worden vertrouwenscommissies voor de werving van een burgemeester steeds vaker getraind en gebeurt dit bij wethouders en secretarissen niet? Waarom wordt met behulp van allerlei instrumenten bij bepaalde topfunctionarissen nadrukkelijk onderzocht of in hoeverre ze in een team passen en laten wij dat voor college en raad achterwege?

## Visie op carrièremanagement

Letten we vervolgens op de fase na binnenkomst. De secretaris gaat aan de slag en krijgt als het goed is jaarlijks een functioneringsgesprek met het college, al dan niet gedegen voorbereid door HRM en soms op een leuke manier, bijvoorbeeld door middel van 360°-feedback of met echt vernieuwende instrumenten. De burgemeester gaat aan de slag met de raad, krijgt ook een jaarlijks gesprek en spreekt na ruim 5 jaar de vertrouwenscommissie opnieuw, voor een eventuele herbenoeming. Dit wordt steeds beter uitgevoerd, bijvoorbeeld met een 360°-feedback en serieuze gesprekken, maar het wordt ook nog weleens gezien als een verplicht nummer. De wethouders zijn overgelaten aan het lot van de politieke partij en dan hangt het er maar van af in hoeverre de functionarissen in die partij gestructureerd en gekwalificeerd zijn. Soms leidt dit tot jaarlijkse gesprekken en soms tot kwalitatieve gesprekken over inhoud, optreden en resultaten, maar heel vaak ook komt zo'n gesprek er niet of wordt het gezien als een instrument om met iemand te kunnen afrekenen.

Ook op dit punt zou een visie op carrièremanagement van topfunctionarissen niet misstaan. Helderheid aan de voorkant: vanuit het profiel is het dit en dat wat we de komende jaren van jou verwachten en zijn dit de punten waarover we gesprekken met elkaar willen voeren. Maak vooraf ook

afspraken over ontwikkeling, begeleiding, ambities, toekomst en zelfs afscheid. Ik pleit er nadrukkelijk voor om afstand te nemen van de vaste aanstelling. Stap liever over op overzienbare perioden, waarin resultaten geboekt kunnen worden, en maak afspraken over de maximale duur van een aanstelling. Vanzelfsprekend moet dit dan ook z'n beslag krijgen in de arbeidsvoorwaarden, zowel qua salariëring als qua ontslagvergoeding, zodat iemand de ruimte krijgt om een vervolgstap te zetten. Zorg er dus ook voor dat je nadrukkelijk met elkaar in gesprek bent over mogelijke vervolgstappen, de partijen die je daarbij kunt betrekken en de ondersteuning die je kunt bieden.

## Samen komen tot verbreding en versterking

Mijn ervaring als directeur van PublicSpirit heeft me geleerd dat er de afgelopen jaren stappen worden gezet in de publieke sector. Voor eindverantwoordelijke functies en directiefuncties wordt in steeds meer gevallen de expertise van executive-searchbureaus benut. Ook zie ik een toename van trainingen van vertrouwenscommissies door ervaren consultants. Maar ik mis nog steeds een vergelijkbare behandeling van alle topfunctionarissen (burgemeesters, wethouders en ambtelijke topfuncties) als het gaat om profielbeschrijvingen, werving en selectie, training selectie- en adviescommissies en het maken van afspraken omtrent startdocumenten inclusief afspraken omtrent resultaten, begeleiding, opleidingen, evaluaties en beëindiging.

Op het gebied van carrièremanagement wordt er weliswaar een beroep gedaan op de markt als het gaat om het begeleiden van wethouders die zijn gestopt of ambtenaren die zijn vastgelopen, maar we missen nog te veel dat mensen gedurende hun carrière gestructureerd begeleid worden naar andere plekken voordat een periode is afgelopen of voordat er een conflict is ontstaan.

In ons werk bij PublicSpirit stellen wij mens (kandidaat én opdrachtgever) en kwaliteit op 1. Laat 2020 het jaar zijn waarin we dat verbreden en de bestuurs- en organisatiekracht van gemeenten versterken, bij voorkeur in samenspraak met de vertegenwoordigers van de beroepsgroepen (NGB, Wethoudersvereniging, Raadslid.nu, VGS, VvG). Zodat we komen tot het beste resultaat in het vinden, binden, boeien en vertrekken van 'toppers' in het openbaar bestuur.

Ik roep op tot regie en bied aan om hierin met de beroepsgroepen aan de slag te gaan.

Roel Wever,  
directeur PublicSpirit