

# SAMEN SPEL

Succesvolle samenwerking tussen  
bestuurder en topambtenaar



**wethouders**  
vereniging

- Inleiding..... 3
- Samenwoord Mark Frequin, Edo Haan en Marcel Meijs..... 4
- De ambtelijke organisatie als drijvende kracht..... 6
- De wereld van de bestuurder..... 8
- Nieske Ketelaar en Leendert Maarleveld..... 10
- Michiel van Haersma Buma en Paul van den Wijngaart..... 11
- Het bestuur en de organisatie..... 12
- De persoonlijke klik..... 14
- Staf Depla en Paulien Pistor..... 16
- Thea Koster en Reindert Hoek..... 17
- Elkaars grondgebied..... 18
- Als het lastig wordt..... 20
- Brigitte van Haaften en Gerdien de Wal..... 22
- Siebe Riedstra..... 23
- Aan Samenspel droegen bij..... 24
- Zoektocht naar het handwerk..... 26

Dit boekje is het resultaat van negen Tijdmalen - eenvoudige maaltijdgesprekken - waarin totaal 70 bestuurders en topambtenaren zich buigen over goed samenspel. Zes videoportretten van ambtelijk-bestuurlijke duo's die inzicht geven in de belangrijke aspecten van hun samenwerking fungeerden als 'voorgerecht'. De duo's vertellen wat hun samenspel goed maakt en wat zij daarvoor doen. Deze portretten zijn terug te vinden op [www.vom-online.nl](http://www.vom-online.nl).

Daarnaast zijn natuurlijk vooral de persoonlijke ervaringen tijdens de Tijdmalen de grootste inspiratiebron. De opmerkingen, ervaringen en tips die hieruit gedestilleerd zijn vind je terug in zes thema's.

Als topambtenaar ben je ambtenaar op de grens van organisatie en politiek-bestuur. Als er iets heel duidelijk uit de Tijdmalen naar voren is gekomen, is het dat, in goed Samenspel, uiteindelijk alles met elkaar samenhangt. Het belang van het uitwisselen van ervaringen, van persoonlijk contact tussen collega's kwam heel sterk naar voren. Maar het echte gesprek naar aanleiding van de thema's en teksten in deze Samenspel-uitgave begint pas. Overal geldt: kan het niet? Lukt het niet? Bespreek het met elkaar! Overal waar je tijdens het lezen denkt: hoe dan? Dat is aan jullie. Bespreek het en stem je eigen ideeën over wat goed Samenspel inhoudt met elkaar af.

Samenspel is een initiatief van de Wethoudersvereniging, de Vereniging voor OverheidsManagement en de Vereniging van Gemeentesecretarissen.

Beste lezer,

Het samenspel tussen bestuurder en topambtenaar vraagt van twee partijen vakmanschap. Hoe zorg je voor optimaal samenspel in de mooie en soms lastige opgaven waartoe je met elkaar bent veroordeeld? Wanneer weet je dat je vooruit kan en wat is daarvoor in elk geval noodzakelijk?

Elke bestuurder vraagt een andere werkwijze en elke topambtenaar gaat hier op een eigen manier mee om. Toch zijn er raakvlakken, niet alleen tussen collega's in dezelfde bestuurslaag maar ook daarbuiten, en juist ook met je tegenhanger in het samenspel. De zoektocht naar het handwerk rondom deze raakvlakken was de reden voor de Vereniging voor OverheidsManagement, de Wethoudersvereniging en de Vereniging van Gemeentesecretarissen om elkaar op te zoeken.

Zes videoportretten van ambtelijk-bestuurlijke duo's die inzicht geven in de belangrijke aspecten van hun samenwerking fungeerden als 'voorgerecht' voor negen Tijdmalen in Groningen, Amersfoort en Den Haag. Aan deze gesprekken namen diverse bestuurders en topambtenaren deel.

Het is mooi dat beide professies elkaar in deze zoektocht gevonden hebben. Dit zeker omdat het onvrijwillig aftreden van bestuurders en topambtenaren steeds vaker onderwerp van gesprek is. De verhalen over het samenspel waren tijdens de Tijdmalen wel persoonlijker verwoord dan hier beschreven staat. Echte ervaringen deel je persoonlijk gemakkelijker. Wij hopen

de grote betrokkenheid, openheid en kwetsbaarheid over en weer over te kunnen brengen en dat de soms verrassende, maar ook voor de hand liggende adviezen je kunnen helpen. De opbrengst bestaat soms meer uit dilemma's en vragen dan uit 'stelligheden', maar dat hoort bij het samenspel van bestuurders en topambtenaren. Samenspel vraagt inzicht in elkaars rollen en denkwerelden: dat is exact wat er aan de tafels ontstond.

Wij hopen dat 'samenspel' je mag helpen het gesprek over het samenspel tussen bestuurders en topambtenaren op gang te brengen, juist met elkaar en door de overheidslagen en formele taakscheidingen heen.

Laat je inspireren!

Mark Frequin  
Voorzitter Vereniging voor OverheidsManagement  
DG Wonen en Bouwen, Ministerie van BZK

Edo Haan,  
Voorzitter Wethoudersvereniging  
Wethouder Financiën, Werk en Inkomen, Wonen en Bouwen,  
Zoetermeer

Marcel Meijs,  
vm. voorzitter Vereniging van Gemeentesecretarissen  
gemeentesecretaris Enschede

## DE AMBTELIJKE ORGANISATIE ALS DRIJVENDE KRACHT?

Er wordt soms gezegd dat gemeenten maar weinig ambtenaren in huis hebben die in staat zijn om goed over beleid na te denken. In het licht van recente en toekomstige ontwikkelingen in het openbaar bestuur, zoals de takenverschuiving in de decentralisaties-opgaven, komt 'professionalisering' weer bovenaan de agenda. Het kan soms nodig zijn dat er strijd geleverd wordt met degenen die vasthouden aan een **ingesleten organisatiestructuur**. Juist dan is het belangrijk ervoor te zorgen dat er verschillende typen mensen rondlopen in de organisatie (niet alleen 'blauwe mensen'); iemand die de oude situatie niet heeft meegemaakt of iemand die gewend is op een ander abstractieniveau te denken kan in de nieuwe situatie voor de benodigde frisse wind zorgen.

Zeker in verkiezingstijd wordt de **kwaliteit van ambtenaren** een discussiepunt. Een bestuurder steunt op de expertise, ervaring en kennis van zijn ambtenaren. Zij moeten in staat gesteld worden hun advies over te brengen zodat de bestuurder deze kan meenemen in zijn politieke visie. Als drijvende kracht is het dan ook niet de rol van de ambtenaar om te volgen, maar eerder om de weg te wijzen. Juist als zaken niet politiek gevoelig zijn en van het netvlies van de bestuurder dreigen te verdwijnen is het belangrijk om de verbinding te zoeken. Door goed samenspel kun je als ambtenaar ruimte krijgen om op basis van je vakmanschap beslissingen te nemen. In de ideale situatie krijgt de bestuurder flink wat tegengas en wordt uiteindelijk consensus bereikt. Hierbij geldt wel het credo: **de bestuurder beslist**.

### TIPS VOOR DE TOPAMBTENAAR

- Zorg dat je organisatie de kwaliteit kan leveren die de bestuurder vraagt.
- Zorg voor een diverse organisatie en heb oog voor talent.
- Maak inhoud en proces inzichtelijk en bespreek deze met de bestuurder.
- Vertrouw op je vakmanschap en sta ervoor. Zorg voor respectvolle tegenspraak.

### TIPS VOOR DE BESTUURDER

- Ga met jouw topambtenaar de organisatie in: weet wat zijn functie inhoudt. Via hem kun je kennismaken met de mensen die jou ondersteunen. Blijf dit doen, ook na de eerste periode. Zorg dat het apparaat weet wat de richting is waarin moet worden gezocht.
- Zorg dat ambtenaren weten wat jouw visie is en welke kant jij op wilt.
- Gebruik de expertise, kennis en ervaring uit de organisatie. Sta voor jouw ambtenaren: zij maken jouw werk mogelijk.

### RESULTAAT

Samenspel waarin de bestuurder beslist op basis van de alternatieven die zijn ambtenaren aandragen. Als de bestuurder duidelijk is over zijn richting en wensen kan de topambtenaar de ruimte nemen om samen met zijn organisatie deze alternatieven te vormen en te presenteren. Hiervoor moeten ambtenaren goed zijn toegerust: zij moeten kritisch zijn en helder communiceren. Dit vraagt respectvolle tegenspraak om te komen tot een weloverwogen keuze.

## DE WERELD VAN DE BESTUURDER

Van ambtenaren wordt vaak verwacht dat zij de **bestuurlijke droom** van hun bestuurder goed begrijpen en hun uiterste best doen deze te verwezenlijken. Dit is niet iets wat je kunt trainen; als blijkt dat een ambtenaar zich het vak niet eigen kan maken, zouden we als organisatie zakelijk moeten constateren dat wegen scheiden. Anderzijds ontbreekt bij zowel bestuurders als topambtenaren soms een gevoel van urgentie als het gaat om het **uitleggen van het waarom** van beoogd beleid. Juist die vorm van sturing kan het samenspel ten goede komen.

Ambtenaren worden geacht zoveel mogelijk buiten het politieke spel te blijven, maar aan de andere kant wordt wel van hen verwacht dat hun **politieke sensitiviteit** goed is ontwikkeld. Die laatste kwaliteit is soms wel en soms niet aanwezig; sommige ambtenaren volgen bijvoorbeeld het lokale nieuws niet. Hierdoor kunnen ze niet altijd even goed inspelen op de wensen van bestuurders. Het is belangrijk dat ambtenaren op dit vlak goed geadviseerd, ondersteund en meegenomen worden door hun topambtenaar. Het kan niet zo zijn dat een bestuurder ergens wakker van ligt en een ambtenaar zich er niet druk over maakt.

Goed samenspel draait op goede onderlinge afspraken en afstemming van **wederzijdse verwachtingen**. Normale collegiale verhoudingen en common sense zijn dan de sleutelwoorden. De uitwerking van concrete situaties kan per organisatie, per bestuurder en per situatie erg verschillen.

### TIPS VOOR DE TOPAMBTENAAR

- Zorg dat de organisatie het college-akkoord kent en weet wat de bestuurder van plan is. Zorg dat alle ambtenaren kunnen leveren wat het bestuur van ze vraagt.
- Stimuleer de organisatie om het (lokale) nieuws en politieke ontwikkelingen over hun vakgebied te volgen.
- Jouw werkgever is de politieke bestuurder. Als de heersende bestuurlijke visie een belemmering voor je is kun je gewoon weggaan.

### TIPS VOOR DE BESTUURDER

- Draag jouw politieke visie intern regelmatig uit. Zet een stip aan de horizon voor de organisatie.
- Zorg dat de organisatie weet wat voor het college, de raad of burgers politiek gevoelig ligt.
- Je hoeft het roer niet om te gooien om een politieke stempel op het beleid te zetten of om jouw beleid te borgen.

## RESULTAAT

Samenspel waarin de organisatie weet wat er speelt en in welke wereld de bestuurder zich bevindt. De visie van de bestuurder klinkt door in het werk van de organisatie. Als de bestuurder twijfelt of zijn visie wel goed uit de verf komt, kan de topambtenaar bijsturen. Bestuurder en topambtenaar zorgen zo samen dat de organisatie de bestuurlijke droom kan verwezenlijken.

Wethouders en voormalig gemeentesecretaris van Smallingerland Nieske Ketelaar en Leendert Maarleveld vertellen over hun aanpak bij het project "Wij bouwen een wijk".

N: Wij hebben in zo'n tien minuten met elkaar besloten: wij gaan los, wij gaan gas geven: dit moet anders. Onze eerste vraag was: hoe pakken we dat intern aan?

L: Eigenlijk is het zo dat het geld wat bestemd is voor die wijk, of hij er nog komt of niet en wat daar verder nog aan wordt uitgegeven, de uitgave al waard is: alleen al in de sfeer van opleiding en ontwikkeling heeft een verandering van denken in de organisatie opgeleverd.

## NIESKE KETELAAR EN LEENDERT MAARLEVELD



## MICHEL VAN HAERSMA BUMA EN PAUL VAN DEN WIJNGAART



*Dijkgraaf Michiel van Haersma Buma en secretaris-directeur Paul van den Wijngaart van het Hoogheemraadschap Delfland vertellen hoe zij samen de organisatie weer op de rails hebben gekregen.*

P: Het bijzondere was dat mensen tegen mij zeiden toen de dijkgraaf ziek was dat ik erop moest letten dat hij niet op mijn stoel ging zitten. "Nou," zei ik, "dat wordt nog leuk." Maar daar is geen sprake van geweest.

M: Voor mij was het achteraf gezien, hoe gek het ook klinkt, wel goed dat ik er even uit was. Ik had door alle problemen heel dicht op alles gezeten, ook heel diep in de organisatie. Dit was een soort natuurlijke stap terug waardoor ik kon zeggen: nee, er is nu een secretaris-directeur, die is verantwoordelijk voor de organisatie, die moet het dus ook runnen.

# HET BESTUUR EN DE ORGANISATIE

Een bestuurder heeft vijf werelden - samenleving, raad, college, organisatie en partij - in de gaten te houden. Hoe verdeel jij de aandacht? Hoe kun jij benaderbaar en aanspreekbaar zijn en tegelijk een zekere mate van afstand behouden ten opzichte van jouw organisatie? Het lijkt soms of de **kunstmatige scheidslijn** tussen bestuur en ambtenaren expres in stand wordt gehouden. Dat is vreemd: de organisatie werkt voor de bestuurder, dan mag die bestuurder zich ook laten zien.

De **rolverdeling** tussen bestuur en organisatie zou **bespreekbaar** moeten zijn: er moet niet te krampachtig aan vastgehouden worden. Waar de ene bestuurder erg zeker is van zijn zaak en soms een stevige tegenstem nodig heeft, is de ander onzeker in het bepalen van richting. Zo'n bestuurder zal op een heel andere manier ondersteund worden. Dat vergt flexibiliteit en maatwerk van de organisatie; er is geen "one size fits all". Direct contact tussen bestuurder en ambtenaren kan verrijkend werken, elkaar succes gunnen is een basiseis. Zo kun je ruimte geven aan **verrijkend samenspel** of passie en betrokkenheid in de organisatie. Spreek waardering uit als dingen goed zijn gegaan, maar maak ook eventuele tegenvallers bespreekbaar.

Om risico's beter te kunnen zien en goed te kunnen inschatten kun je als bestuurder je eigen **tegenspraak organiseren** binnen de organisatie. Die tegenspraak zou echter niet mogen leiden tot dubbele agenda's. Mocht de bestuurder echt wilde plannen hebben is het belangrijk te beseffen dat dienstbaarheid en **loyaliteit** vragen om goed tegenspel.

## TIPS VOOR DE TOPAMBTENAAR

- Organiseer contact tussen bestuurder en organisatie.
- Jij bent aan zet als het contact tussen bestuurder en ambtenaar stroef verloopt.
- Zorg dat iedereen in de organisatie bekend is met het beleid en visie van de bestuurder.
- Organiseer tegenspraak uit de organisatie en zorg dat de bestuurder het hoort.
- Grijp in als iemand in de organisatie buiten de bestuurder om een andere beleidskoers vaart.

## TIPS VOOR DE BESTUURDER

- Gun elkaar succes: wees gul met complimenten, maar bespreek ook eventuele teleurstellingen.
- Leer de houding "We gaan die ambtenaren eens leren werken" af.
- Ga ervan uit van dienstbaarheid, behalve wanneer je aanwijzingen krijgt dat dit niet zo is.
- Luister naar de opties die de de organisatie aandraagt. Maak gebruik van aanwezige professionele kennis.
- Maak jouw eigen beleidskeuzes.

## RESULTAAT

Samenspel waarin de topambtenaar de schakel is in de relatie tussen bestuurder en organisatie. Deze rol stemmen topambtenaar en bestuurder samen af. In dit Samenspel leidt tegenspraak tot betere beleidskeuzes. Hiervoor moet de bestuurder wel laten zien dat hij kritische geluiden uit de organisatie laat meewegen. De topambtenaar zorgt dat de organisatie kritisch kan zijn tót het moment dat beleid wordt vastgesteld. Hij zorgt dat een bestuurder op de inhoud wordt ondersteund om zijn ideeën mogelijk te maken. Zo is het beleid niet alleen van kwaliteit, maar ook volgens de visie van de bestuurder.

## DE PERSOONLIJKE KLIK

Een **persoonlijke klik** tussen bestuurder en topambtenaar is prettig, respect is noodzakelijk. Ook het gevoel dat je **allebei hetzelfde wil** is belangrijk: je bent samen een team. In de professionele band die je samen hebt is het zoeken naar een balans tussen distantie en empathie: een functionele distantie is goed voor een **zakelijke en professionele verhouding**. Op die manier kun je jouw verschillende rollen in de politiek de baas: je staat tussen én binnen partijen.

Goed samenspel tussen bestuurder en topambtenaar kan nog beter worden door het bespreekbaar te maken. Met elkaar **meedenken** is lastig als er onuitgesproken of onrealistische verwachtingen zijn. Soms is het belangrijk om (opnieuw) te beseffen dat de wereld van de bestuurder wezenlijk verschilt van die van de topambtenaar, en dat bijvoorbeeld het gelijk van de één van weinig waarde kan zijn in de **wereld van de ander**. Met overleg en wederzijds begrip voorkom je dat verwijten persoonlijk worden. Op momenten dat het lastig wordt, kan het helpen om belangstelling te tonen en te weten wat de ander op die momenten drijft.

Als de wijze waarop wordt samengewerkt niet goed gaat, is het belangrijk dat daar op een eerlijke en open manier over gepraat kan worden. Wat kan bijdragen aan de klik is als beide partijen zich **kwetsbaar** durven op te stellen. Met verstoorde relaties kun je samen geen goede agenda opstellen. Ook als de klik ontbreekt zorgt de topambtenaar ervoor dat de samenwerking goed is. Je moet nu eenmaal dezelfde kant uit.

### TIPS VOOR DE TOPAMBTENAAR

- Investeer in het persoonlijk contact: ken het karakter van je bestuurder en ken zijn drijfveren en verwachtingen.
- Functionele distantie waar nodig, persoonlijke klik is een pre!
- Vertrek als je denkt dat de samenwerking dusdanig slecht is dat je de bestuurder niet goed kan dienen.

### TIPS VOOR DE BESTURDER

- Investeer alleen het persoonlijk contact: politiek handig zijn is niet genoeg.
- Zorg samen dat ambtenaren hun inbreng mogen leveren.
- Maak helder waar jouw grenzen liggen.

## RESULTAAT

Samenspel waarin topambtenaar en bestuurder een team zijn. Zij kennen elkaars drijfveren en bespreken regelmatig hun samenwerking. Hiervoor moet de topambtenaar een gepaste afstand houden tot de bestuurder en zorgen dat de bestuurder goed vooruit kan. De bestuurder stelt zich open op en is eerlijk over de manier waarop de samenwerking met de topambtenaar verloopt. Zo weten de bestuurder en topambtenaar wat ze aan elkaar hebben en kunnen ze erop vertrouwen dat ze gezamenlijk ergens voor staan.





## STAF DEPLA EN PAULIEN PISTOR

*Wethouder Staf Depla en gemeentesecretaris Paulien Pistor uit Eindhoven vertellen hoe zij samen voor verbinding met de stad zorgen.*

P: Westemmen inhoudelijk af op zowel de organisatieverandering als in de verantwoording aan de raad. We hebben ook samen een keer de voortgang verteld binnen de raad en dat ging eigenlijk heel natuurlijk.

S: Ik wilde perse niet kaasschaven en toen kwam Paulien met: "leuk met al die plannen van onderaf, maar zo gaan we er niet komen". Zij heeft op een gegeven moment het programma en proces op poten gezet om er wel te komen. Toen we het plan door het college heen hadden en het college herkende welke kant we met de organisatie op gingen dacht ik: "dat hebben we nou mooi voor elkaar gekregen."

*Gemeentesecretaris Reindert Hoek en wethouder Thea Koster vertellen over hun rolverdeling om te komen tot een sociaal akkoord in Leeuwarden.*

T: Ik moet 14 miljoen bezuinigen waarvan 6 miljoen op de ambtelijke dienst, dus ik heb een bepaald belang bij een sociaal akkoord dat mij ruimte geeft. Reinert stapt elke dag de organisatie binnen, heeft de OR om tafel en komt de medewerker tegen die dat letterlijk treft. Daar zit wel een verschil in belang in.

R: Thea is heel erg ambitieus. Op momenten dat jij resultaat hebt bereikt profileer je dat ook naar buiten, zowel verbaal als via Twitter. Heel Nederland weet het dan. Toen dat gebeurde moest ik met het sociaal akkoord moest ik met stoffer en blik door de ambtelijke organisatie. Daar had ik wel even wat inspanning te leveren om het weer goed in balans te krijgen.



## THEA KOSTER EN REINDERT HOEK

## ELKAARS GRONDGEBIED

Een ambtenaar dient het hele college, en niet één bestuurder. Er is verschil tussen grote en kleinere gemeenten: in echte “wethouderssteden” moet je als topambtenaar extra inzetten op de **verbinding tussen de bestuurders**. Toch ligt de verantwoordelijkheid voor verschillen tussen bestuurders bij het college. Uit elkaar lopende belangen mogen niet naar buiten toe zichtbaar worden. **Integrale afstemming** van dossiers is belangrijk. Dit kan door bijvoorbeeld bepaalde dossiers onder meerdere bestuurders te laten vallen. Dit dwingt mensen om samen te werken.

Het college is verantwoordelijk voor de organisatie. Op het moment dat er dingen fout gaan in de organisatie zal het college erop worden aangekeken. Volgens sommigen moet het college echter niet te veel tijd besteden aan **organisatie-ontwikkeling**, maar gewoon met de stad bezig zijn. Vanuit de inhoud kunnen zij verandering aansturen. Inhoud is altijd het startpunt, en de topambtenaar zorgt dat de benodigde competenties in de organisatie aanwezig zijn. De topambtenaar kan bijvoorbeeld aanwezig zijn bij de coalitieonderhandelingen. Hij kan dan een goede inschatting maken: “Kan hetgeen jullie willen ook echt geleverd worden door de organisatie?” Toch is dat niet het hele verhaal; het is ook goed als bestuurders stil kunnen staan bij wat hun beleid betekent voor de organisatie. Dat moment van reflectie (“Wat vraag ik eigenlijk van mijn mensen?”) vraagt om flexibiliteit in de rolverdeling tussen bestuurder en topambtenaar. Van een bestuurder mag soms wat meer **organisatiesensibiliteit** verwacht worden.

### TIPS VOOR DE TOPAMBTENAAR

- Trek aan de bel als opdrachten vanuit het college tegengesteld zijn.
- Hou het college op de hoogte van grote personele en organisatorische problemen.
- Sta voor een goede organisatie.
- Drink af en toe wat met de bestuurder.

### TIPS VOOR DE BESTUURDER

- Wees je bewust van uiteenlopende belangen binnen de coalitie en de verschillende rollen die de organisatie daarvoor moet aannemen.
- Kijk buiten jouw eigen toke: stem beleid af met collega's en zorg dat de opdrachten richting de organisatie niet tegengesteld zijn.
- Blijf af van de procedurele keuzes.
- Drink af en toe een borrel met de topambtenaar en het college.

### RESULTAAT

Samenspel waarin beide partijen goed op de hoogte zijn van de functie en rol van de ander. De organisatie is in staat de inhoudelijke wensen uit het college te verwezenlijken. Hiervoor moet de bestuurder de inhoudelijke kaders scheppen van zijn eigen beleid en van dat van het college. De topambtenaar zorgt dat dit beleid ook echt uitgevoerd kan worden. Door dit goed af te stemmen kan ieder doen waar hij voor is aangenomen: het college schetst de kaders en de topambtenaar maakt met zijn organisatie het beleid mogelijk.

## ALS HET LASTIG WORDT

Het openbaar bestuur is momenteel dienend in een boze, verongelijkte samenleving. Het samenspel tussen bestuurder en organisatie kan nog eens **extra onder druk** komen te staan. Rondom een belangrijk besluit, bij zware kritiek op een bestuurder of organisatie of rondom verkiezingen. Dan zijn **vertrouwen, nuchterheid en gezond verstand** belangrijk. In gesprek blijven en elkaar comfort bieden is essentieel.

Een topambtenaar **ondersteunt en versterkt** de bestuurder zonder zich te bemoeien met de politieke plaatsing. Bestuurders zijn echter niet altijd direct de inhoudelijk gewenste sparringspartner van de organisatie. Het is daarom belangrijk dat bestuurders zelf om sturing en ondersteuning vragen: soms wordt dat niet direct vanuit de organisatie aangeboden of wordt ervan uitgegaan dat het de verantwoordelijkheid van de bestuurder is. De topambtenaar kan **comfort bieden** en hem wegwijs maken in de organisatie. Er ontstaat dan ruimte voor vertrouwen en vertrouwelijkheid, en de mogelijkheid voor de bestuurder om op termijn op zijn beurt comfort te bieden aan de topambtenaar en de organisatie.

Het is zorgelijk dat er momenteel veel aftredende topambtenaren zijn. Hij zou, als **continue factor in de organisatie**, zoveel mogelijk gespaard moeten blijven. Als de pijlen van de raad op hem gericht zijn moet de bestuurder ingrijpen. Aan de andere kant is een langzittende topambtenaar ook risicovol: ook al zoekt hij steeds nieuwe uitdagingen, verandering van perspectief wordt na verloop van tijd moeilijker.

### TIPS VOOR DE TOPAMBTENAAR

- Maak er een sport van om de nieuwe bestuurder zo goed mogelijk te bedienen.
- Let op in de inwerkperiode: wat is inhoud en wat is proces?
- Grijp in als een zwakkere bestuurder wordt overrompeld door de organisatie.

### TIPS VOOR DE BESTUURDER

- Zorg dat je een coach hebt. Vraag om hulp en ondersteuning om het vak onder de knie te krijgen.
- Zorg dat iemand je wegwijs maakt in de organisatie: wie is wie en wie doet wat?
- Geef jouw grenzen aan.

## RESULTAAT

Samenspel waarin de bestuurder en de topambtenaar elkaar kunnen versterken in een samenleving die veeleisend en soms cynisch is richting het openbaar bestuur. Eventuele problemen worden op tijd bespreekbaar gemaakt, en als het lastig wordt kan er teruggevallen worden op wederzijds vertrouwen, gezond verstand en nuchterheid.

*Vanuit Brabant vertellen gedeputeerde Brigitte van Haaften en programmamanager Gerdien de Wal over de geheimen van hun samenwerking. Hoe geef je de regie over de jeugdzorg over aan de gemeenten?*

B: We hebben helemaal aan het begin afgesproken: gemeenten moeten de jeugdzorg gaan doen dus gemeenten moeten zeggen hoe ze het willen hebben. Dat betekent iets voor onze positie. Je hebt regelmatig, wij allebei om de beurt, de neiging om te zeggen: nou weten we het wel, zo gaan we het regelen. Dan moet je elkaar elke keer bij de les houden.

G: We hebben weliswaar een briljant idee, maar toch... Als we afspreken dat we vanuit gemeenten vertrekken moeten we dat ook doen. Daar moet je samen een strategie op bedenken!



**BRIGITE VAN HAAFTEN  
EN GERDIEN DE WAL**



**SIEBE RIEDSTRA**

Een bijzondere Obbla - online tv voor overheidsmanagement - uitzending met Siebe Riedstra, Secretaris-generaal van het Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Hij vertelt over hersteld vertrouwen tussen staatssecretaris Mansveld en haar ambtenaren naar aanleiding van het ProRail rapport.

In maart 2013 kwam door een WOB-verzoek van de Volkskrant aan het licht dat staatssecretaris Mansveld niet goed was geïnformeerd door haar ambtenaren over een ProRail rapport over veiligheid op het spoor. Siebe Riedstra legt uit hoe hij zijn rol als spil tussen bestuurder en organisatie speelt en wat hij heeft gedaan om de spanningen te de-escaleren. Hoe ga je op dat moment om met jouw bewindspersoon? Wat doet dat met een organisatie? Hoe repareer jij een vertrouwensbreuk?

Aik van Eemeren, secretaris-directeur VOM, beleidsadviseur VGS  
Alex Lambregts, Plaatsvervangend directeur ICT Ministerie van Buza

Arjen Hazelebach, Wethouder Zuidplas  
Ben Visser, Wethouder Urk

Bernadette Wolders, Wethouder Rijnwoude  
Bert Middel, Dijkgraaf Waterschap Noorderzijlvest

Carlo van Dijk, Wethouder Oldebroek  
Christa Kuiper, Wethouder Heemstede

Edo Haan, Wethouder Zoetermeer  
Eppe Beimers, Wethouder Wassenaar

Frank Wiertz, Gemeentesecretaris Hoogezand-Sappemeer  
Frans Luijckx, Wethouder Hoogezand-Sappemeer

Frans van Zeeland, Wethouder Laarbeek

Gea Boerma, Hoofd Bestuur, Juridische Zaken en Communicatie Provincie Groningen  
Gerharda Tamminga, Gemeentesecretaris Oude IJsselstreek

Gerrit de Jong, Wethouder Goeree-Overflakkee  
Gerrit van Werven, directeur Energy Valley

Gregor Rensen, Wethouder Leidschendam-Voorburg  
Han Bekkers, Gemeentesecretaris Amersfoort

Hans Haring, Wethouder Zoetermeer

Harry van der Burgt, Hoofd Ruimte en Economie a.i. Gemeente Waalwijk  
Herman Groothuis, Gemeentesecretaris Oldambt

Hetty Molenbrugge, Gemeentesecretaris Naarden  
Ida Oostmeijer-Oosting, Gemeentesecretaris Assen

Ineke Weber, Gemeentesecretaris Vlieland  
Jaap Hoekzema, Wethouder Winsum

Jan Batelaan, Wethouder Menterwolde  
Jan Houtenbos, Directeur Novamente BV

Jan Visser, gemeentesecretaris Wijdemeren  
Jan Vos, Wethouder Marum

Jan-Willem van de Kolk, Wethouder Stadskanaal  
Johan Varkevisser, Wethouder Zeist

Joki Harms, Gemeentesecretaris Stedebroec

Jolein Klaver, projectmedewerker Vereniging voor OverheidsManagement  
Joost van Keulen, Wethouder Groningen

Jos van den Noulard, Wethouder Steenwijkerland

Jos van der Knaap, Gemeentesecretaris Wijchen

Karin Peters, Gemeentesecretaris Castricum

Klaas Brand, wethouder Staphorst

Leendert Maarleveld, Gemeentesecretaris De Friese Meren

Liesbeth Joosten, Hoofd afdeling interventies Openbaar Ministerie Noord

Lute Berends, Directeur Sector Dienstverlening Heerhugowaard

Lykele Buwalda, Wethouder Heereveen

Maarten Ruys, Gemeentesecretaris Groningen

Marielle Verberk, Hoofd politieprofessie Politie Noord-Nederland

Marita Schreur, voorzitter College van Bestuur o2g2

Marjolijn Sonnema, Directeur Voeding, Gezondheidsbescherming en Preventie  
Ministerie van VWS

Maurice Hoogeveen, Wethouder Assen

Mieke Kortbeek, Directeur Stadsbeheer Groningen

Mieke van Ginkel, Wethouder Albrandswaard

Milène Junius, Wethouder Delft

Miriam Oosterwijk-Keulers, Gemeentesecretaris Tiel

Nieske Ketelaar, wethouder Smallerland

Oetra Gopal, Wethouder Hoogezand-Sappemeer

Paul Seesing, Wethouder Gemeente Bronckhorst

Pieter Hilhorst, Directeur Provincie Gelderland

Pieter Smit, Burgemeester Oldambt

Reindert Hoek, gemeentesecretaris Leeuwarden

Rene Bosscher, Afdelingshoofd samenleving en ontwikkeling Delfzijl

Rien Bogerd, Gemeentesecretaris Urk

Rinette Reynvaan, Wethouder Dordrecht

Rob Jonkman, Wethouder Opsterland

Rud Braak, Wethouder Lansingerland

Simone Kramer, Projectmedewerker Vereniging voor OverheidsManagement

Staf Depla, wethouder Eindhoven

Ton Roerig, Directeur Wethoudersvereniging

Ton van Velzen, Wethouder Kaag en Braassem

Wouter van Bolhuis, Programmamanager Groningen

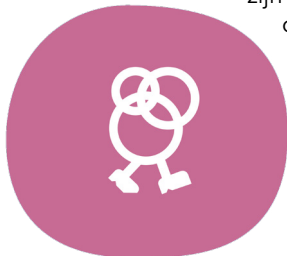
# ZOEKTOCHT NAAR HET HANDWERK VAN DE OVERHEIDSMANAGER

SAMEN  
SPEL



De zoektocht is een avontuur van, voor en door overheidsmanagers én professionals langs verschillende elementen van het handwerk over de vraag: 'wat maakt een manager een goede overheidsmanager?'

Elementen van het handwerk zijn bijvoorbeeld samenspel tussen bestuurders en topambtenaren, verbinding tussen verschillende bestuurslagen en overheidsorganisaties en vernieuwende relaties met samenleving en markt. Iconen uit wetenschap en praktijk bevragen we over hoe jij wendbaar kunt zijn op rollen, tempo en taal. Dynamiek over leiderschap, pionieren, risico en complexiteit krijgt vorm met frisse formules als Tijdmaal en Obbla.



Doe je mee met de zoektocht naar het handwerk? Informatie staat op op [www.vom-online.nl](http://www.vom-online.nl)

De zoektocht is verbonden aan de 'ambitie: excellent lokaal overheidsmanagement'. De ambitie is een vernieuwend professionaliseringsprogramma voor maatwerk op kennis, persoonlijke ontwikkeling en ontplooiing.

Meer weten? Kijk op [www.gemeentesecretaris.nl](http://www.gemeentesecretaris.nl)



ambitie



intake



zoektocht



etmaal



omoooc



filter 'O'

# SAMEN SPEL

Er was eens een bestuurder zonder samenspel  
Hij zei: ik hou niet van al dat tegenspel  
Tot dat zijn eigen geluid resoneerde  
En hij zichzelf politiek bezeerde  
Dat werd daarmee voor hem het einde-spel