

Tweegesprek gemeentesecretaris en griffier

Lange lijnen, grote schalen en brede perspectieven

Ze hebben elkaar nooit eerder gesproken, maar zodra ze in gesprek raken, zijn ze niet te stoppen. Herkenning alom over de noodzakelijke veranderingen die deze tijd vragen van de ambtelijke organisatie, raad en college. In gesprek met gemeentesecretaris Symone de Bruin (Apeldoorn) en griffier Jan Karens (Nieuwegein). “Het verschil zit steeds meer in de hoe-vraag.”

Jan Karens is sinds vijf jaar griffier in Nieuwegein (66.000 inwoners). Binnen de griffiersvereniging is hij actief in de commissie professionele ontwikkeling. Het vak past hem goed, vertelt hij. “Ik houd van de spilfunctie, de veelheid aan taken. De confrontatie niet schuwen en tegelijkertijd je plek kennen. Achteroverleunen, zacht duwen, masseren, dingen aanreiken waarvan de raad niet wist dat het bestond of kon.” Onlangs kreeg hij een compliment van raadsleden en burgemeester over zijn voorbereiding van de nieuwe gedragscode integriteit. “Dat zijn de momenten waar je het voor doet. Dat de behandeling voor de schermen zo verloopt, omdat je aan de achterkant veel hebt gedaan om mensen te helpen, te stutten, te adviseren en informeren.”

Groeien vraagt organiseren

Nieuwegein groeit de komende vijf jaar door tot 70.000 inwoners; de ambtelijke organisatie telt ongeveer 580 fte. Apeldoorn, waar Symone de Bruin sinds twee jaar gemeentesecretaris is, telt bijna 170.000 inwoners en ruim 1570 fte en nog eens 300 inhuurkrachten. Symone: “We zijn erg gegroeid. We gingen van 500 naar 800 miljoen en groeiden in aantal medewerkers, onder meer door de decentralisaties in het sociaal domein. Die groei vraagt om aanpassing van onze bedrijfsvoering. We zijn een platte organisatie met veel informele omgang en maatwerk. Voor dat laatste zijn we nu simpelweg te groot. Dus is het nodig om dingen te standaardiseren, ondanks de weerstand daartegen.” Vorig jaar is de gemeentesecretaris met haar directiecollega's in gesprek gegaan met ambtenaren, gemeenteraad, college, ondernemingsraad en organisaties uit de stad. Ze spraken een kleine duizend mensen. “Daaruit bleek dat we medewerkers binden op de inhoud van het werk en dat ze niet zitten te wachten op structuurwijzigingen. Wel lopen ze vast in de veelheid aan applicaties en werkt het flexibele huisvestingsconcept niet. Die werkt samenwerking tegen, en dus zorgen we weer voor meer vaste werkplekken.”

De lange lijn

Symone werkt al vijftien jaar bij de gemeente Apeldoorn, waarvan de laatste vier jaar als concerndirecteur ruimte & economie. Ze was eerder raadslid in Leeuwarden en Statenlid en Overijssel en is sinds kort voorzitter van de taskforce Samen Organiseren van de VNG. Als gemeentesecretaris houdt ze zich bezig met



drie chefsache-dossiers: jeugdzorg, stikstof/Veluwe en het ravijnjaar. Ze houdt van de breedte van het vak. "In deze rol ligt alles voor. Je bent continu aan het schakelen: waar stap je in en waar stap je weer uit?" Vanuit haar rol probeert ze naar de lange lijn te kijken, voorbij de raadsperiode. "In de driehoek met burgemeester en griffier bespreken we wat dat betekent voor raad én college. Zo organiseren we twee keer per jaar sessies voor raads- en collegeleden over langetermijnthema's als demografie. Externe experts helpen ons dan even uit de waan van de dag te stappen en te depolitiseren."

Relatiemanagement

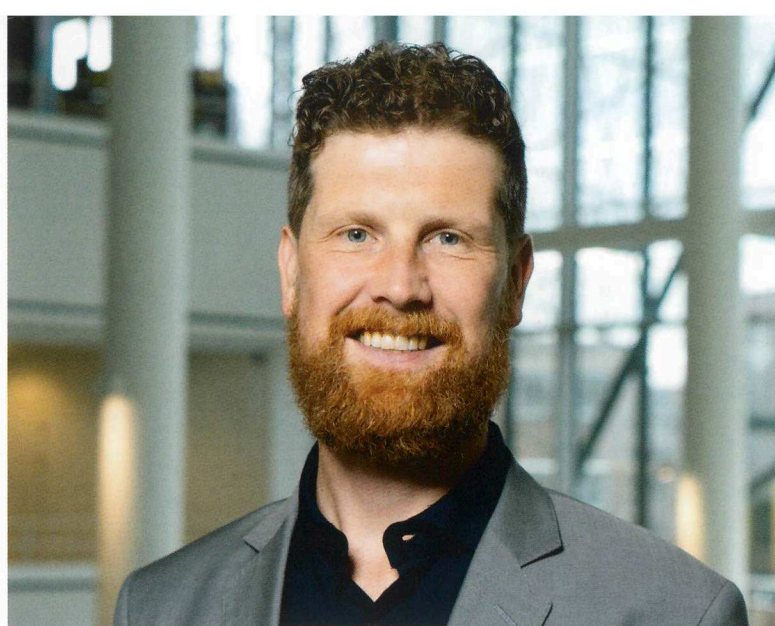
Jan zou ook graag meer naar de lange lijn kijken, maar merkt dat hij vaak wordt meegezogen in de dagelijkse dynamiek. "Maar het is wel onze ambtelijke taak om de lange lijn te bewaken." Symone ziet dat de schaal van de organisatie verschil maakt. Ik móet wel op afstand blijven, anders loop ik de concerndirecteuren voor de voeten." Voor Jan is het belangrijk dat raadsleden voor alles bij hem terecht kunnen. "Maar dat betekent niet dat je overal zelf op moet gaan rennen. Ik neem veel in ontvangst en zet het vervolgens goed uit." Voor Jan is relatiemanagement cruciaal. "Ik heb te maken met 33 raadsleden met uiteenlopende persoonlijkheden. Communicatie en contact vragen veel tijd. Je moet toegankelijk zijn, maar ook onafhankelijk en geloofwaardig blijven."

Niet vooringenomen

Volgens Jan is de tijdgeest uitdagend. "Democratische waarden die altijd vanzelfsprekend waren, worden dat minder. Hoe ga je met elkaar om, wat vinden we fatsoenlijk en normaal; dat alles is aan het veranderen. Gelukkig gaat het in onze raad goed, dat moeten we koesteren. Nieuwe partijen benaderen we zonder vooringenomenheid, maar we stellen wel een democratische norm: dit is wat we in Nederland met elkaar doen. Als griffier ben ik er voor iedereen. Iedereen is gelijk. Dat geldt ook voor inwoners: gelijke spelregels voor iedereen."

Calimero-effect

Met de veranderende tijden, verandert ook de rol van de griffier. Sinds 2023 is er een nieuwe ambtsinstructie en bijbehorend uniform functieprofiel voor griffiers, waardoor de functie is verstevigd. Jan onderschrijft de inhoud, maar is beducht voor een calimero-effect 'als we de versteviging te zeer benadrukken'. Daarnaast verscheen een rapport waarin auteurs Petra Paulides,



Harmen Binnema en Geerten Boogaard meer vrijheid en ondersteuning bepleitten voor de beroepsgroep. Voor het advies is aan griffies gevraagd naar hun visie op het ambt. Met een collega is Jan nu een notitie aan het schrijven voor de beroepsgroep over de vraag 'waartoe zijn wij op aarde?'. Wat gaat er mis als wij er niet zijn? De afgelopen 20 jaar is de vraag benaderd vanuit de procedurele kant. Wat maakt een griffier? Het werk van de griffier zal vermoedelijk meer waardedgedreven (moeten) worden."

'Dat zijn de momenten waar je het voor doet. Dat de behandeling voor de schermen zo verloopt, omdat je aan de achterkant veel hebt gedaan om mensen te helpen, te stutten, te adviseren en informeren.'

Slimmer samenwerken

Ook voor gemeentesecretarissen zijn de nationale en geopolitieke ontwikkelingen reden tot reflectie. Volgens Symone nopen de weinige middelen uit het Rijk tot slimmer samenwerken. Ze pleit voor schaalvergroting. "Waarom doen we als 342 gemeenten allemaal ons eigen ding? Is het nodig dat we elk ons eigen softwarepakket hebben? Er liggen kansen op het gebied van IT, GGD's en veiligheidsregio's. We hebben behoefte aan robuuste publieke organisaties, in plaats van een lappendeken."

Ook politiek gezien is het belangrijk om scherp te kijken naar waar je wel en niet over gaat. De politieke fragmentatie maakt het besturen soms ingewikkeld. Symone: "Ik koester de pluriformiteit, maar het wordt ook steeds ingewikkelder om meerderheden te vormen, coalities te smeden. Kleine fracties kunnen niet alles zelf doen. Er zijn meer fractievertegenwoordigers nodig en zo dijt het stelsel uit."

Essentie van de raad

Volgens Jan is het belangrijk dat de gemeenteraad geen energie steekt in dingen waar ze niet over gaan. "Waar zit dan volgens jou de essentie van de lokale raad?", vraagt Symone aan Jan. Volgens hem zit dat hem in de belangenafwegingen op grote thema's. "Gaan we voor wind of voor zon? Hoe positioneren wij ons tegenover een grote stad als Utrecht? De politiek bepaalt de richting. Wij, als driehoek, hebben een aanjagende rol om het bestuur te voeden met de juiste vragen. Het is belangrijk dat we de vraag waar de lokale politiek over gaat beter definiëren. Dan kan de raad ook groeien in betekenis en wordt het interessanter om de gemeenteraad in te gaan."

Wat- en hoe-vraag

Volgens Symone schuiven de traditionele rollen op. "Twintig jaar geleden ging het college over het wat, en de ambtelijke organisatie over het hoe. Nu bemoeit iedereen zich met de hoe-vraag. De gemeenteraad trekt meer naar het college toe en het college trekt meer naar de ambtelijke organisatie. Op lokaal niveau zijn er nog maar kleine verschillen in ambities en doelstellingen. Iedereen wil meer woningbouw, het sociaal domein zoveel mogelijk ontzien, meer aandacht voor duurzaamheid en ruimte houden voor boeren. Het verschil zit steeds meer in *hóe* we dat doen. Daar wringt het, want de raad accepteert het niet meer als je zegt: dit is onze uitvoeringssfeer. Ik ben steeds meer geneigd om ze niet meer terug te duwen. Om het als een soort nieuw gegeven te beschouwen."

Op elkaar kruipen

Jan vindt het lastig als iedereen 'op de vierkante centimeter' zit. "We hadden laatst een sessie rondom stijlen van raadsleden: ben je een ombudspoliticus, bestuurder, ambtenaar of partijpoliticus. Dat was een spiegel voor de raad; het is goed om je bewust te zijn van je rol. Als je op elkaar kruipt, kun je naar buiten als één overheid opereren. Elkaar kennen zorgt voor begrip. Tegelijk zie je dat kaders niet altijd op het juiste abstractieniveau worden gesteld. Er komen epistels met technische vragen, puur omdat 'iemand in de stad'

dat wilde weten. Als raadslid stel je technische vragen om je begrip te vergroten en zo bij te sturen op het beleid of de uitvoering."

Tegelijkertijd vinden zowel Jan als Symone het belangrijk om het perspectief van de inwoners meer naar binnen te brengen. Symone: "Het mooie aan de gemeenteraad vind ik dat ze andere perspectieven agenderen. Dat verruimt je blikveld. Ik ben ook niet bang voor minder gevestigde partijen. Ook binnen onze organisatie stemt men op het hele spectrum. Iedereen is ons even lief." Jan is het daarmee eens. "Je kunt pas echt een goede belangenafweging maken als je met een diverse club mensen bent. Maar het blijft lastig: je hoort vooral de ontevreden. Zo krijgen degenen die het hardst roepen hun zin."

‘Wij, als driehoek, hebben een aanjagende rol om het bestuur te voeden met de juiste vragen.’

De gemeenteraad moet volgens Symone autonoom blijven en niet bang zijn voor debat. "Dat geeft zuurstof. Anders wordt de raad te veel een kopie van college of organisatie. Bij ons gaat het meestal beschaafd, en dat kost ik. Maar het mag soms wat meer schuren. Dat sluit beter aan bij de samenleving."

Slaaf van de dynamiek

Wat willen Jan en Symone meegegeven aan beginnende gemeentesecretarissen? Symone: "Laat je niet meeslepen. Kies bewust waar je wel en niet instapt. Als je slaaf wordt van de dynamiek, is het effect van je functie weg. Je moet kalmte uitstralen, en dat lukt alleen als je actief prioriteert. Als alles om je heen beweegt heb je de keuze: of je beweegt als een gek mee, of je probeert te aarden."

Jan vult aan: "Ik noem dat de-escaleren. Wij moeten dempen, rust bewaren. Ik gun elke gemeentesecretaris dat ze echt kunnen voorgaan in ambtelijk vakmanschap. Laten zien wat het betekent om ambtenaar te zijn. Die kalmte hoort daarbij, maar ook het bewustzijn van je plek en hoe besluitvorming werkt in een politiek geleide organisatie. Juist omdat er vaak een spanning zit tussen managers, algemeen directeuren en secretarissen."

Hanneke Poelmans