



Galan Groep

Hoogheemraadschap van Delfland
De heer mr. M.A.P. van Haersma Buma
Dijkgraaf
Postbus 3061
2601 DB DELFT

Baarn, 1 juni 2017

Geachte heer Van Haersma Buma,

Namens het College van Dijkgraaf en Hoogheemraden heeft u mij gevraagd om nader invulling te geven aan de opdracht van de nieuwe Secretaris-Directeur, de heer Pieter Janssen. Achterliggende gedachte is om optimale condities te creëren voor de start.

Hiertoe heb ik gesprekken gevoerd met de leden van het DB, de MT-leden en de leden van het AB, die deel uit maakten van de selectiecommissie.

Veel gesprekspartners benadrukten het geven van steun aan de nieuwe Secretaris-Directeur, gaven aan het geven van aandachtspunten belangrijker te vinden dan het geven van een concrete opdracht. De nieuwe Secretaris-Directeur moet ruim de tijd krijgen om zich in te werken en zich de gang van zaken en de verhoudingen in de organisatie eigen te maken.

Hij moet positie verwerven en een eigen idee omtrent de effectiviteit van de organisatie en de wijze waarop deze is ingericht, in het licht van de grote opgaven die voorliggen, ontwikkelen.

Positief is dat de financiële beheersing de afgelopen jaren sterk is verbeterd. Breed gedragen is echter de gedachte dat de grote wettelijke (omgevingswet) en maatschappelijke opgaven alsmede de invoering van assetmanagement tot veranderingen in de organisatie zullen leiden. Men voelt de noodzaak om verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen. De leeftijdsopbouw vraagt om de ontwikkeling van een strategisch personeelsbeleid.

Kritische kanttekeningen worden geplaatst bij het functioneren van het DB en de samenwerking binnen het MT. De organisatie slaagt er thans onvoldoende in om nieuwe wettelijke en maatschappelijke ontwikkelingen te implementeren.

Het maken van keuzes omtrent de wijze van sturing en het creëren van helderheid omtrent nieuwe verantwoordelijkheden en bevoegdheden wordt gezien als een kernopdracht van de Secretaris-Directeur. In het eerste jaar dient hij hierop visie te ontwikkelen.

In het verlengde hiervan wordt de Secretaris-Directeur dus vooral gezien als 'baas' van de organisatie, heeft de leiding over het ambtelijk apparaat, vervult in woord en gedrag een voorbeeldfunctie.

De Secretaris-Directeur bepaalt hoe de organisatie effectief kan worden ingericht. Het DB stelt de doelen en het wat, de Secretaris-Directeur gaat over het hoe.

Rutgers van Rozenburglaan 2
3744 MC Baarn

Tel. +31 (0)35 694 80 00
office@galangroep.nl
www.galangroep.nl



De organisatie gedraagt zich verkokerd, het MT onder leiding van de Secretaris-Directeur stuurt thans teveel op sectorprioriteiten. De nieuwe Secretaris-Directeur dient samenwerking en sectoroverstijgend te handelen, krachtig te stimuleren. Dit vraagt op de korte termijn een stevige impuls.

Veel nadruk is in de gesprekken ook gelegd op de rol en de positie die de Secretaris-Directeur moet hebben binnen het DB. Binnen het DB zijn spanningen, deels is dat normaal gelet op de portefeuilleverdeling die bepaald niet synchroon loopt met de structuur. Een en ander doet eveneens een appel aan de bereidheid van DB-leden om portefeuilleoverstijgend samen te werken en te denken in belangen in plaats van standpunten.

De tegenstellingen escaleren regelmatig op zodanige wijze dat de organisatie hiermee wordt geconfronteerd. Men spreekt van gedrag van sommige bestuurders die de 'vuile was regelmatig buiten hangen'. Slecht voorbeeldgedrag dat in de organisatie ook splitsend werkt.

Er is zorg dat de nieuwe Secretaris-Directeur evenals de huidige Secretaris-Directeur hiervan last zal ondervinden. De hygiëne van de samenwerking in het DB behoeft mid-term dringend verbetering, eensgezind is de opvatting dat het niet de taak is van de Secretaris-Directeur om hier voor te zorgen.

Het College dient op dit vlak zelf de hand aan de ploeg te slaan in de wetenschap dat een en ander de effectiviteit van de organisatie en de positionering van de Secretaris-Directeur belast.

De taak van de Secretaris-Directeur is om heldere DB-besluiten met zijn organisatie uit te voeren. In de discussie omtrent besluitvorming is het de taak van de SD om aan te geven wat wel en niet kan, wat haalbaar is gelet op de capaciteit, en het DB te helpen bij prioritering, c.q. aangeven van mogelijkheden om te versnellen.

Uitgaande van goede wil bij de Secretaris-Directeur dienen zijn signalen dus respectvol en serieus genomen te worden.

Zo beschouwd heeft het DB de belangrijke sleutel in handen om de Secretaris-Directeur te positioneren en gezag te laten verkrijgen.

Aanbevelingen:

- Het DB maakt werk van verbetering van de hygiëne in de samenwerking
- Maak een inwerkprogramma voor de eerste drie maanden van de Secretaris-Directeur
- Respecteer in woord en gezag het primaat van de Secretaris-Directeur over de organisatie
- Vraag de Secretaris-Directeur om na zes maanden een visie over de structuur van de organisatie en de wijze van sturing te geven.

Met vriendelijke groet,



drs. E. (Eric) Keet
partner de Galan Groep