

# Griffier in de Gemeente Geschetst Het ambt anno 2016

juli 2016

Dr. Merlijn van Hulst  
Dr. Peter Kruyen  
Dr. Linze Schaap  
Dr. Julien van Ostaaijen

In opdracht van de Vereniging van Griffiers



**Radboud Universiteit**



Griffier in de Gemeente Geschetst

Uitgegeven door Tilburg University en Radboud Universiteit, Tilburg en Nijmegen

## **Inhoudsopgave**

1	Inleiding	5
2	Naar een onderzoeksmodel: taken, opvattingen, competenties en context	11
3	De griffier anno 2016	15
4	Conclusies en aanbevelingen	29
	Geraadpleegde literatuur	39
	Bijlage 1: Methode en technieken	43
	Bijlage 2 (a en b): Vragenlijst	49
	Bijlage 3 (a t/m e): Antwoorden op gestelde vragen	57
	Bijlage 4 Samenstelling Begeleidingscommissie	79

## Voorwoord

Raadsgriffier: een jong ambt met een belangrijke opdracht. Het griffiersvak bestaat ruim twaalf-en-een-half jaar en is, net als de lokale democratie, volop in beweging. Zie de recente publicaties in dit verband, zoals van de commissie-Toekomstgericht lokaal bestuur (Cie.-Van de Donk), de VNG-denktank, de Raad voor het openbaar bestuur en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Deze beweging is voor de Vereniging van Griffiers (VvG) reden stevig stil te staan bij de lokale invulling van het griffiersambt. Daarvoor gaf de VvG opdracht aan Tilburg University en de Radboud Universiteit voor het onderzoek dat nu voor u ligt. Het beschrijft het ambt en geeft een voorzet voor een visie op het griffiersambt richting 2025. Daarmee gaan wij de komende tijd volop aan de slag, in samenwerking met partners als Raadslid.Nu, BZK en gespecialiseerde opleiders en adviseurs.

Wij danken het ministerie van BZK voor de financiering van dit onderzoekstraject. De betrokkenheid van BZK staat expliciet in het licht van de brede discussie over de positie van de gemeenteraad, het functioneren van het lokaal bestuur en het vraagstuk van de werkdruk van raadsleden.

Wij danken in het bijzonder de onderzoekers en andere leden van de begeleidingscommissie voor het onderzoek voor de inspirerende gedachtewisselingen: Merlijn van Hulst, Linze Schaap en Julien van Ostaaijen (Tilburg University) en Peter Kruyen (Radboud Universiteit); Ton Dijkmans (Raadslid.Nu) en Hella van de Velde, Madeleine Michiels van Kessenich en Anne Jet Plat (BZK).

En heel speciaal is onze dank aan Claes Oosterhoff, die de begeleidingscommissie ondersteunde in haar werk, en aan Marcel van Dam voor zijn voorbereidend advies.

Den Haag, september 2016,

Renée Wiggers, voorzitter Vereniging van Griffiers

Hester Tjalma, Berry van 't Westeinde en Jeroen van Urk, leden begeleidingscommissie namens de VvG

## 1. INLEIDING

Met de dualisering van het gemeentebestuur in 2002 ontstond een nieuwe professie. Vanaf dat moment werd de ondersteuning van de gemeenteraad niet langer door de gemeentesecretaris gedaan, maar door een nieuwe functionaris: de griffier. In 2016, bijna anderhalf decennium later, is de griffier niet meer weg te denken uit het lokale<sup>1</sup> bestuur: de griffier is een gevestigd instituut geworden.

Het creëren van de griffiersfunctie was niet de kern van de dualisering van het gemeentebestuur (en, later, van het provinciebestuur), maar de functie drukte wel uit dat raad en college voortaan duidelijk te onderscheiden verantwoordelijkheden moesten hebben. Bij die gescheiden verantwoordelijkheden hoorde, zo vond de wetgever, ook een eigen ambtelijke ondersteuning voor de gemeenteraad.

De griffiersfunctie was dus nieuw, in 2002, en dat betekende ook dat griffiers zelf invulling moesten zien te geven aan hun functie. Eigen keuzes waren daarvoor belangrijk, evenals wensen uit hun omgeving, en dan vooral die van de raad en zijn voorzitter. In 2006, vier jaar na de creatie van de functie, is een evaluatie van het griffiersambt uitgevoerd (BMC/VvG, 2007). Daarin werd geconstateerd dat de invoering van het dualisme nog niet helemaal compleet was, maar ook dat de griffier zijn plek in het lokaal bestuur had ingenomen en dat de inhoud van het griffiersambt zich aftekende. Inmiddels zijn we weer tien jaar verder. In opdracht van de Vereniging van Griffiers is een nieuw onderzoek naar raadsgriffiers uitgevoerd. De uitvoering daarvan is in handen gelegd van Tilburg University in samenwerking met Radboud Universiteit. Van dat onderzoek is dit rapport het resultaat.

### 1.1 Lokaal bestuur in verandering

Sindsdien de start van de dualisering en de tussentijdse evaluatie van het griffiersambt heeft de wereld niet stilgestaan, en zeker de wereld van politiek en bestuur niet. We staan stil bij vier ontwikkelingen (Schaap, 2015; vgl. Rob, 2016): schaalvergroting, de wankel wordende grondslag van het territoriale bestuur als zodanig, veranderingen in de lokale democratie en het veranderende karakter van het lokaal bestuur. Niet al deze ontwikkelingen zijn nieuw, maar ze laten zich de laatste jaren wel steviger gelden dan daarvoor.

In de eerste plaats verandert de schaal van het lokale bestuur. Schaalvergroting door gemeentelijke herindeling gebeurt weliswaar al sinds halverwege de negentiende eeuw, maar de taakverzwaring door de decentralisatie in 2015 leidt wel tot nieuwe stappen. Daarnaast leidt die taakverzwaring ook tot een intensivering van intergemeentelijke samenwerking. Dat is paradoxaal. Immers, het Rijk decentraliseert naar het meest burgers nabije bestuur en vervolgens wordt de beleidsvoering op hoger schaalniveau georganiseerd, om redenen van kwaliteit en efficiëntie. En dat dan ook nog eens als nadrukkelijke wens van het Rijk (dat immers van mening was, dat een gebied van tenminste 100.000 inwoners optimaal is voor de gedecentraliseerde taken). Met andere woorden: 'lokaal' bestuur heeft

---

<sup>1</sup> En ook niet uit het provinciebestuur; dit onderzoek richt zich echter op de raadsgriffier.

soms een behoorlijk grote omvang (hoe lokaal is een grote gemeente eigenlijk, zeker als dat een veelkernige gemeente is?) en soms is het bestuur in samenwerking met andere gemeenten. In beide gevallen is de burgers nabijheid niet meer vanzelfsprekend.

In de tweede plaats lijkt de grondslag van de bestuurlijke inrichting te veranderen. Nederland (en andere landen) zijn bestuurlijk zodanig ingericht dat stukjes grondgebied een eigen bestuur hebben: elke bestuurslaag (gemeenten, provincies en Rijk) heeft jurisdictie binnen een eigen territorium. Vooronderstelling daarbij is, dat er lokale gemeenschappen bestaan die zichzelf besturen, en dat maatschappelijke vraagstukken zich ook vooral afspelen op dat schaalniveau. Maar dat is een fictie: elk vraagstuk heeft zijn eigen schaal en die schaal is soms groter, soms kleiner dan die van het bestuur, soms ook vergen vraagstukken aanpak op verschillende schaalniveaus. Besturen vindt de laatste decennia plaats in beleidsnetwerken; en die netwerken trekken zich weinig aan van bestuurlijke grenzen. Ook de betrokkenheid van burgers en het gevoel tot een gemeenschap te behoren zijn veel minder sterk dan vroeger gebonden aan een bepaald gebied. Burgers leven veel meer in een 'daily urban system', en dat trekt zich weinig aan van bestuurlijke grenzen (Derksen, 1992; Tordoir, 2013). Ook identificeren veel burgers zich met tal van vraagstukken en gemeenschappen (of die nu te maken hebben met culturele en/of levensbeschouwelijke aspecten, wereldvraagstukken, belangen, sport, ontspanning, enz.). De 'gemeente' is daar maar één van, of zelfs geen.

In de derde plaats zien we veranderingen in de hoedanigheid van de lokale democratie (zie ook Van de Wijdeven, 2012; VNG Denktank, 2013; Democratic Challenge, 2015; Boogaard & Michels, 2016; Rob 2016). Die zijn niet van de laatste tijd, en zij doen zich ook niet pas voor sinds de invoering van het dualisme. Maar ze worden wel steeds zichtbaarder, en misschien ook wel fundamenteler. Formeel is de lokale democratie ongewijzigd. Eens in de vier jaar brengen kiezers een stem uit op een kandidaat; de gekozen raadsleden krijgen op die manier het een mandaat van de bevolking om de gemeente te besturen. Vervolgens creëert de raad een college door wethouders te kiezen die samen met de benoemde<sup>2</sup> burgemeester het dagelijks bestuur van de gemeente vormen. Burgers spelen, formeel, tussen de verkiezingen door een beperkte rol; zij hebben, bijvoorbeeld, recht op inspraak.

De praktijk van de lokale democratie is wezenlijk anders. Aan de ene kant kunnen we ons afvragen hoe serieus dat 'mandaat' is dat raadsleden hebben. Betekent dat werkelijk dat kiezers hun steun uitspreken voor de mensen die in de raad komen, voor hun programma en dat zij instemmen met wat die kandidaten de afgelopen vier jaar gedaan hebben (verkiezingen worden vaak ook het moment genoemd waarop politici verantwoording afleggen)? Hoeveel kiezers kennen werkelijk de partijprogramma's en de kandidaten? Worden volgorde op de kandidatenlijst en het programma niet vergaand bepaald door de politieke partijen? En kampen die niet allemaal met een krimpend ledenbestand? Met andere woorden: hoe 'vertegenwoordigend' is de vertegenwoordigende democratie eigenlijk nog (zie ook Van Ostaijen, 2014)? Aan de andere kant zien we

---

<sup>2</sup> 'Benoemd' is een betrekkelijk begrip, aangezien de gemeenteraad tegenwoordig feitelijk bepaalt wie burgemeester wordt (Karsten et al., 2014).

uitbreidingen van het democratisch instrumentarium. In vrijwel alle gemeenten wordt al decennia gewerkt met tal van vormen van burgerparticipatie, variërend van mogelijkheden voor burgers om mee te praten tot ruimte voor het nemen van initiatieven en overheidsparticipatie; sommige gemeenten kennen referenda, en/of werken met wijkbudgetten, burgerpanels, burgertoppen of G1000, etc.

En tot slot, in de vierde plaats, kunnen we constateren, dat het karakter van het lokale bestuur aan het veranderen is. Onder invloed van de idee van 'de gemeente als eerste overheid' en van de bezuinigingswens van de rijksoverheid zijn de laatste jaren nogal wat taken aan de gemeenten overgedragen. De gemeente, zo is de veronderstelling, staat van alle overheden het dichtst bij de burger en weet daardoor wat de noden en wensen in de samenleving zijn, en kan daar het beste mee omgaan. De decentralisatie van taken in 2015 heeft diverse gevolgen voor de gemeente, en daarmee ook voor de gemeenteraad en zijn griffier. De gedecentraliseerde taken en verantwoordelijkheden waren nieuw voor de gemeenten. Zij hebben stevig moeten investeren in het opbouwen van kennis daarover en het organiseren van beleidsvorming en -uitvoering. De decentralisaties hebben bovendien betrekking op kwetsbare groepen in de samenleving en op concrete maatregelen; dat betekent ook, dat de politieke gevoeligheid ervan groot is.

Al met al komt er nogal wat op gemeenteraadsleden af. Zij moeten besluiten nemen voor een steeds groter gebied (hetzij als gevolg van herindeling, hetzij door intergemeentelijke samenwerking), terwijl tegelijkertijd hun ruimte voor zelfstandige besluitvorming afneemt (netwerksamenleving). Daarnaast staat de legitimiteit van de lokale politiek sterk onder druk en willen burgers meer mogelijkheden hebben om actief mee te beslissen over lokale vraagstukken. Daarbovenop komt dan nog eens, dat gemeenten nieuwe taken gekregen hebben, die ook nog eens betrekking hebben op grote groepen kwetsbare burgers. Dat raadsleden een hoge werkdruk en tijdsbelasting ervaren (Van Wijnen & Hulsen, 2015) en last hebben van "teveel papier, teveel ritueel en te weinig betekenisvolle verbinding met de bewegelijke werkelijkheid buiten" (Rob, 2016, p. 3-4), is dan ook niet verbazingwekkend.

Het kan bijna niet anders dan dat bovengenoemde ontwikkelingen ook gevolgen hebben voor de positie en het functioneren van de professionele ondersteuning van de raad: de griffier. Of dat zo is, en hoe griffiers met die ontwikkelingen omgaan, zijn vragen die in dit onderzoek naar het griffiersambt anno 2016, aan de orde komen.

### **1.2 Onderzoeksaanpak**

De Vereniging van Griffiers gaf in het najaar van 2015 opdracht het griffiersambt te onderzoeken. Het doel van het onderzoek is tweeledig. Om te beginnen beoogt het een beschrijving te geven van de invulling die de raadsgriffiers in Nederland aan hun ambt geven: hoe werken griffiers en kunnen we griffiersprofielen onderscheiden? Daarnaast is het onderzoek bedoeld om die invulling van het ambt te begrijpen in samenhang met competenties, waardenoriëntaties en opvattingen van griffiers, en met contextuele factoren zoals gemeentegrootte.

De volgende onderzoeksvragen staan in het onderzoek centraal:

1. *Hoe vullen Nederlandse raadsgriffiers anno 2016 hun rol in en welke verschillen bestaan er tussen raadsgriffiers?*
2. *Welke factoren zijn van invloed op de invulling van het ambt van raadsgriffier en hoe zouden we die invloed kunnen typeren?*

Wij hebben deze vragen uitdrukkelijk niet alleen willen beantwoorden op basis van informatie van de griffiers zelf. Immers, hun opvattingen en voorkeuren kunnen verschillen van die van anderen in hun omgeving. Wij hebben daarom zowel griffiers als andere belangrijke stakeholders bevestigd: gemeentesecretaris, burgemeester (als voorzitter van de gemeenteraad) en de leden van de werkgeverscommissie (over het algemeen fractieleiders van de grootste coalitie- en de grootste oppositiepartij). Zo ontstaan er wellicht verschillende beelden van de invulling van het ambt. In gemeenten kunnen er zelfs spanningen tussen beelden ontstaan; als betrokkenen zich daar bewust van zijn, ontstaat de mogelijkheid om tot betere afstemming tussen de griffier en zijn stakeholders te komen.

We hebben in het laatste kwartaal van 2015 ons conceptueel model (hoofdstuk 2) ontwikkeld en vastgesteld, hierbij gebruikmakend van de bestaande literatuur, een verkennende notitie van Marcel van Dam (2015a), gesprekken met de begeleidingscommissie en met experts.<sup>3</sup> Voor wat betreft de methode en technieken<sup>4</sup> hebben wij om de onderzoeksvragen te beantwoorden gebruikgemaakt van twee vragenlijsten. De eerste vragenlijst was bestemd voor de griffiers (bijlage 2a), de tweede voor raadsleden die lid zijn van werkgeverscommissies, burgemeesters en gemeentesecretarissen (bijlage 2b). Beide vragenlijsten zijn in november 2015 ontwikkeld op basis van het conceptueel model. In december 2015 zijn beide vragenlijsten vervolgens voorgelegd aan twee griffiers, twee raadsleden, en een gemeentesecretaris.<sup>5</sup> Op basis van hun feedback zijn de vragenlijsten uitgewerkt en aangescherpt.

De uitnodiging voor het onderzoek is op maandag 18 januari 2016 per e-mail verstuurd. Op maandag 1 februari is een reminder verzonden. De vragenlijsten zijn gesloten op zondag 28 februari. In de e-mail werden de griffiers verzocht om de uitnodiging voor het onderzoek ook door te sturen naar zowel de leden van hun werkgeverscommissie als ook de burgemeester en gemeentesecretaris in hun gemeente. Omdat deze personen met dezelfde inlogcode als de griffiers dienden in te loggen was het voor ons mogelijk om respondenten van een specifieke gemeente aan elkaar te koppelen zonder hun privacy te schenden.

#### De respons:

---

<sup>3</sup> Er is contact geweest met dhr. Gabriël van den Brink, dhr. Marcel van Dam en dhr. Job Cohen over ontwikkelingen in het lokaal bestuur die van invloed zouden kunnen zijn op het griffiersambt.

<sup>4</sup> Voor een uitgebreide versie van de methodologische verantwoording verwijzen wij graag naar bijlage 1.

<sup>5</sup> Betrokken griffiers waren mw. Lia Randsdorp en mw. Cobie Miedema. Dhr. Leo Stehouwer en mw. Pauline Heijkoop hebben als raadslid meegedaan aan de pilot. Dhr. Coen Boode, tenslotte, was als gemeentesecretaris betrokken.



Bij sluiting van het onderzoek hadden 239 raadsgriffiers de vragenlijst ingevuld. Dat is zo'n 60% van de Nederlandse raadsgriffiers. Gemiddeld is de griffier die de vragenlijst heeft ingevuld bijna 9 jaar als griffier werkzaam en sinds 2009 in zijn<sup>6</sup> huidige gemeente. 41% van de griffiers die invulden was vrouw. Ook werd de vragenlijst ingevuld door 241 leden van werkgeverscommissies in 184 gemeenten (47%), 60 burgemeesters (15%), en 86 gemeentesecretarissen (22%).

Met behulp van de antwoorden op de vragen hebben we vastgesteld welke activiteiten griffiers uitvoeren en hoe vaak zij dat doen. Aangezien sommige activiteiten veelal samen voorkomen, hebben we ze kunnen clusteren tot taakvelden. Vervolgens hebben we gekeken of er tussen griffiers verschillen zijn in de mate waarin ze actief zijn in verschillende taakvelden. Dat bleek het geval te zijn en zo konden we enkele griffiersprofielen onderscheiden (hoofdstuk 3). Deze profielen hebben we deels gebruikt voor het beschrijven van de invulling van de griffiersfunctie (deelvraag 1) en voor het zoeken van samenhang met antwoorden op andere vragen (deelvraag 2).

In hoofdstuk 2 zullen we eerst de kern van de kennis over de invulling van het griffiersambt uiteenzetten. Dit leidt ons ook tot een eenvoudig model waarmee we de invulling beter kunnen begrijpen en verklaren. In hoofdstuk 3 presenteren wij de bevindingen van de enquête. Het laatste hoofdstuk bevat conclusies en voorzetten voor de discussie over het doorontwikkelen van het griffiersambt die de opdrachtgever wil voeren.

---

<sup>6</sup> We spreken – taalkundig correct - over de raadsgriffiers in de mannelijke vorm, in het volle besef dat er vele vrouwelijke griffiers zijn.



## **2. NAAR EEN ONDERZOEKSMODEL: TAKEN OPVATTINGEN, COMPETENTIES EN CONTEXT**

In dit hoofdstuk maken we gebruik van eerder onderzoek naar griffiers om tot een conceptueel model te komen voor dit nieuwe onderzoek. We kijken om te beginnen naar taakvelden en activiteiten van griffiers. Vervolgens beschouwen en vergelijken we de griffiersprofielen die door anderen zijn beschreven. Voor het model is het ook van belang dat we weten welke factoren mogelijk van belang zijn voor het werk van de griffier. Die factoren brengen we in kaart en vormen samen met de taakvelden en activiteiten het model waarmee dit hoofdstuk eindigt.

### **2.1 Taakvelden en profielen**

De algemene taak van de griffier is vastgelegd in Artikel 107a, lid 1 van de gemeentewet: "De griffier staat de raad en de door de raad ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde." De gemeenteraad stelt daarnaast regels op ten behoeve van de invulling van de griffiersrol. Maar welke taken heeft de griffier in de praktijk? Eerder onderzoek beschreef een viertal taakvelden waarop de griffier rollen kan vervullen (BMC/VvG, 2007):

1. Organisatorische taken: secretariael en logistiek
2. Professionaliseringstaken: kwaliteitsbewaking, coaching en voortrekkersrol
3. Communicatieve taken: intern en extern; positionering van de raad en de griffie
4. Leidinggevende taken<sup>7</sup>

In onderzoek dat de VvG (2011) enkele jaren geleden presenteerde, werden zes taakvelden onderscheiden:

1. Secretariële werkzaamheden
2. Procedurele ondersteuning
3. Inhoudelijke ondersteuning
4. Contacten met bewoners
5. Bijzondere opdrachten
6. Ontwikkeling griffiersfunctie

Deze taakvelden omvatten elk een aantal activiteiten. In dit onderzoek hebben wij ervoor gekozen om allereerst in kaart te brengen welke activiteiten griffiers vervullen en op basis daarvan taakvelden te onderscheiden (zie hoofdstuk 3).

De literatuur reikt ook typen of stijlen raadsgriffiers aan. Zo onderscheidde Schaap en Mulder (2008) twee soorten griffiers: de proceduregriffier (die de raad vooral

---

<sup>7</sup> Hierbij kan worden aangemerkt dat niet lang niet alle raadsgriffiers medewerkers hebben waar ze leiding aan geven. Desalniettemin geeft De Heus (2012, p. 21) terecht aan dat sologriffiers functioneel leiding geven 'aan medewerkers van de ambtelijke organisatie en aan externe bureaus of inhuurkrachten die in opdracht van de gemeenteraad werkzaamheden uitvoeren'.

ondersteunt door instrumenten en procedures te ontwikkelen) en de procesgriffier (die de raad ook ondersteunt bij politieke en inhoudelijke vraagstukken). Een ander voorstel voor de typering van raadsgriffiers is gegeven door Korsten et al. (2009). Zij zagen vier type griffiers: het terughoudend legalistisch type, het brede veranderingstype, het democratisch veranderingstype, en het politieke type. De dimensies waarop de typering van Korsten et al. (2009) voornamelijk was gestoeld, waren de opstelling van de griffier en diens opvatting over politiek. De rolinvulling van andere actoren in het lokaal bestuur levert daarnaast interessant vergelijkingsmateriaal (Schouw 1996; Schouw & Tops 1998; Tops & Zouridis 2002; Karsten et al., 2014). Deze typen zijn veelal gebaseerd op een combinatie van concrete activiteiten en taakopvattingen. Wij kiezen er in ons onderzoek voor griffiers te typeren op uitsluitend op basis van de ondernomenactiviteiten; de opvattingen die zij over hun rol hebben, beschouwen wij hier als één van de verklaringen voor die rolinvulling.

Voor wat betreft de positie en rol van de griffier, vinden we het tenslotte belangrijk te benadrukken dat de griffier werkt als een intermediair, ook wel 'boundary spanner' genoemd (Steadman, 1992; Williams, 2002). Intermediairs zijn mensen die tussen twee systemen in werken, bijvoorbeeld tussen organisaties of in het geval van griffiers tussen het politieke en het bestuurlijk systeem, maar ook tussen politieke fracties (in feite verschillende organisaties). Intermediairs leggen verbindingen over grenzen en gaan tussen systemen heen en weer. Om effectief te kunnen werken moeten intermediairs kennis hebben van beide systemen. Ook moeten ze in staat zijn om een vertaalslag te maken van het ene systeem naar het andere. Zoals Jan Dirk Pruijm het verwoordde (Begeleidingscommissie Vernieuwingsimpuls, 2006, p. 56): 'je moet snel kunnen schakelen tussen verschillende soorten mensen en situaties, binnen een politieke omgeving.'

In dit onderzoek kijken we dus om te beginnen welke activiteiten griffiers verrichten, op welke (activiteiten overkoepelende) taakvelden zij dat doen en met welke frequentie. Op basis hiervan kunnen we profielen van rolinvulling beschrijven. In de volgende paragraaf gaan we op zoek naar factoren die van invloed zijn op die verschillen in de rolinvulling.

## **2.2 Invloedsfactoren**

De raadsgriffier functioneert binnen het politieke krachtenveld en heeft formeel een bepaalde positie. Hij ondersteunt de raad, de (vice-)voorzitter van de raad, individuele gemeenteraadsfracties en individuele raadsleden. Uit eerder onderzoek leren we dat raadsleden zich over het algemeen goed gesteund voelen door de raadsgriffier (VvG, 2011); gemiddeld verdienen de griffiers in 2011 een 7,6. Maar liefst 97% van de raadsleden vond dat de griffier een waardevolle bijdrage levert aan het functioneren van de raad. In dit nieuwe onderzoek vragen we geen rapportcijfers, maar willen we veeleer weten *hoe* de griffier zijn positie invult. Griffiers kunnen tot op zekere hoogte een persoonlijke invulling geven aan het werk dat zij verrichten, onder andere op basis van eigen competenties, waardenoriëntaties en opvattingen (vgl. Karsten et al., 2014, voor soortgelijke analyses van het functioneren van burgemeesters). Tegelijkertijd opereren zij in

een gemeentelijke context die zelf bepaalde karakteristieken heeft en zijn invloed uitoefent op de rolinvulling van griffiers.

De manier waarop de griffier invulling geeft aan zijn werk, en daar invulling aan kan geven, wordt zonder twijfel beïnvloed door en hangt samen met vele factoren. We zouden ook kunnen zeggen: we moeten niet alleen kijken naar wat de griffier doet, maar ook wat hij wil, mag en kan. In dit onderzoek kijken we daarom ook naar (1) opvattingen en kernwaarden (vgl. Karsten et al., 2014), (2) competenties en (3) context. Wij pretenderen hier geen harde causale relaties aan te tonen, maar gaan veeleer op zoek naar samenhang tussen deze drie factoren en de invulling die griffiers aan hun ambt geven.

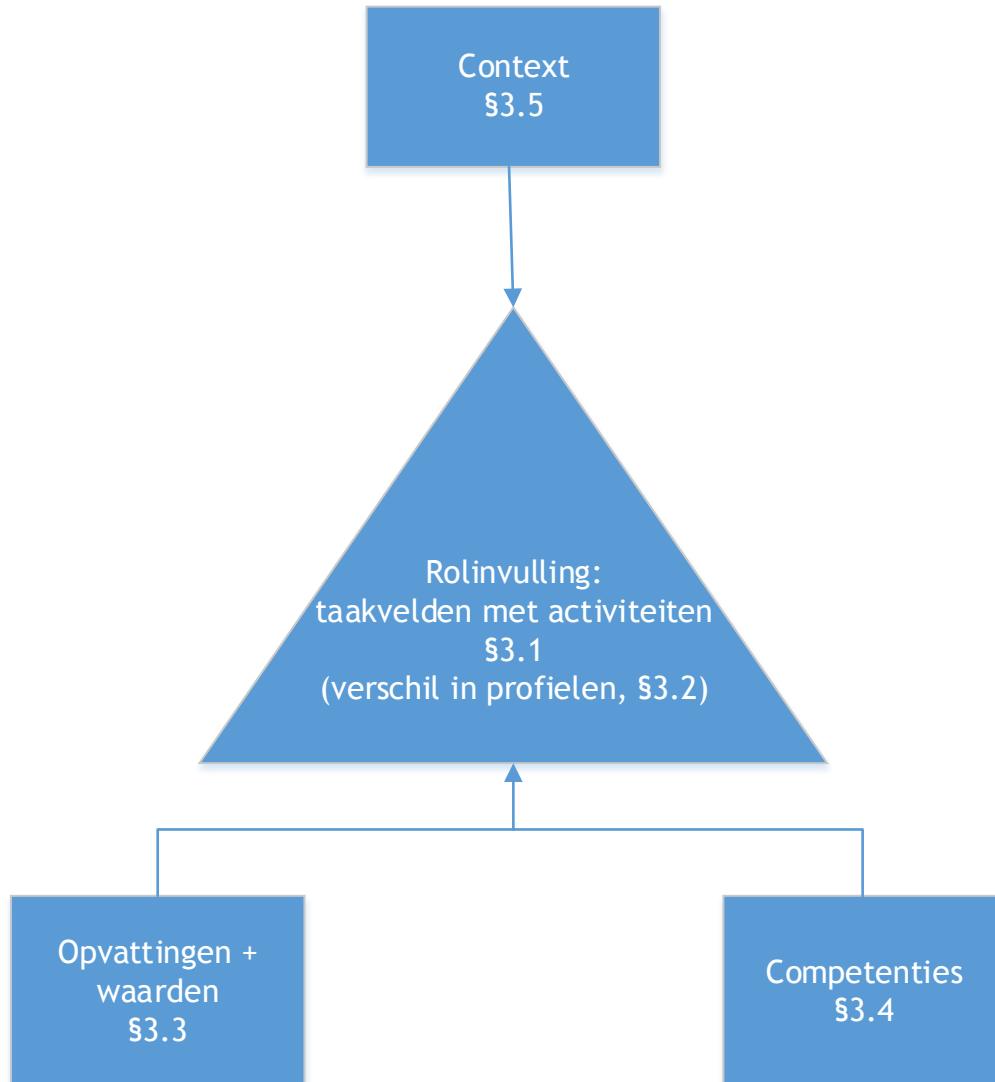
Kernwaarden en opvattingen. Om te beginnen heeft elke griffier bepaalde opvattingen over de lokale politiek en de taken van de griffier meer in het bijzonder; die opvattingen zullen een normatieve basis hebben in bepaalde kernwaarden. Dergelijke kernwaarden passen bij 'goed' lokaal bestuur (Hendriks & Drosterij, 2012) en de specifieke functie die daarbinnen vervuld wordt. In onderzoek naar het burgemeestersambt (Karsten et al., 2014) is bijvoorbeeld gekeken naar kernwaarden als onpartijdigheid, onafhankelijkheid, rechtmatigheid, doelmatigheid, responsiviteit en integriteit.

Bovendien is de centrale vraag ten aanzien van de eerder genoemde taakvelden: waar hecht de griffier het meeste belang aan en wat is een (relatieve) bijzaak? En ook binnen taakvelden zijn verschillen te vinden: legt de griffier bijvoorbeeld de nadruk op het belang van het bewaken van de kwaliteit procedures of is hij van mening dat een voortrekkersrol in het innoveren ervan bij zijn taak hoort?

Competenties. Om tot handelen te komen is het niet genoeg om bepaalde kernwaarden aan te hangen en opvattingen te hebben over het belang van bepaalde taken. Het is ook nodig dat de raadsgriffier bepaalde competenties bezit. Het eerdergenoemde onderzoek van BMC/VvG (2007) hanteerde een lijst met negen competenties: leiding geven, voortgang bewaken, initiatief ontplooiën, onafhankelijkheid bewaren, communiceren, overtuigen, conceptueel denken, organisatiebewust zijn, en visie formuleren. De respondenten in het genoemde onderzoek brachten zelf ook nog competenties naar voren, zoals inlevingsvermogen, gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen, dienstbaarheid, flexibiliteit (maar ook) standvastigheid en geduld.

De gemeentelijke context. Tenslotte is het de vraag, of het functioneren van raadsgriffiers ook afhangt van het type gemeente waarin hij opereert. Gemeenten verschillen immers nogal (Schaap, 2015). Wij denken aan de grootte en de daaraan gekoppelde omvang van de gemeenteraad, de aard van de gemeente, fragmentatie in de gemeenteraad en omvang van de griffie. Daarnaast zijn de verwachtingen die raadsleden en andere actoren in de omgeving van de griffier hebben met betrekking tot de griffier van belang.

De bovengenoemde factoren komen samen in onderstaand model, dat een overzicht biedt van het theoretisch raamwerk waarmee we in dit onderzoek werken (zie figuur 2.1). De verschillende elementen uit dit model komen terug in het volgende hoofdstuk. De bijbehorende paragrafen (§) staan in het model vermeld.



**Figuur 2.1: Model van invloedsfactoren**

### 3. DE GRIFFIER ANNO 2016

Dit hoofdstuk bevat de bevindingen van het onderzoek. Wij beperken ons hier tot de hoofdlijn, geïllustreerd met een beperkt aantal tabellen. Voor meer gedetailleerd inzicht in de antwoorden die respondenten gaven verwijzen wij graag naar bijlage 3.

#### 3.1 Algemene patronen in activiteiten en taakvelden van griffiers

Als we kijken naar de scores op de verschillende activiteiten die griffiers ondernemen, dan vallen de volgende zaken op. Allereerst is er een grote mate van variëteit van activiteiten waar griffiers zich mee bezig houden. Er zijn er vrijwel geen die maar door een deel van de griffiers ondernomen worden. In de metafoor van de schaatssport zijn griffiers als allrounders te beschouwen: ze houden zich bezig met een breed scala aan activiteiten. Het griffiersvak is dus veelzijdig. Als we vervolgens kijken naar de frequentie van die activiteiten, is het door de veelzijdigheid en veelheid aan taken dan ook (wellicht) niet verwonderlijk dat er nauwelijks activiteiten zijn waar meer dan 10% van de griffiers zich dagelijks mee bezig houdt. De griffier verdeelt zijn tijd over vele activiteiten.

Over welke activiteiten van griffiers hebben we het dan? In dit onderzoek hebben we een reeks vragen aan onze respondenten voorgelegd over de activiteiten. We hebben deze vervolgens in verschillende taakvelden geordend. Dat wil zeggen dat uit de analyse verschillende activiteiten kwamen die met één of meerdere andere activiteiten samenhangen. Die samenhangende activiteiten hebben we als 'taakvelden' benoemd. Voor de activiteiten binnen één taakveld geldt dat als een griffier in de vragenlijst aangaf zich met een bepaalde activiteit bezig te houden, het zeer waarschijnlijk was dat hij dat ook voor de andere activiteiten in dat taakveld aangaf. Hier volgen de verschillende in het onderzoek geconstateerde taakvelden en onderliggende activiteiten.

##### Taakveld: organiseren

*organiseren van raads- en commissievergaderingen.  
notuleren van raads- en commissievergaderingen.*

##### Taakveld: faciliteren

*ambtelijke stukken samenvatten.  
overleggen met externe partijen namens de raad.  
organiseren trainingen voor nieuwe raadsleden.  
organiseren bijeenkomsten over specifieke thema's.  
organiseren bijeenkomsten met raadsleden van buurgemeenten.  
organiseren bijeenkomsten met maatschappelijke partijen.  
organiseren bijeenkomsten voor inwoners over de lokale democratie.*

##### Taakveld: vertegenwoordigen

*adviseren beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken.  
adviseren de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen  
adviseren de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.*

##### Taakveld: adviseren raadsleden

*adviseren raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.*  
*adviseren raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.*  
*verschaffen raadsleden politiek-strategisch advies.*  
*attenderen de raad op bestuurlijke trends.*  
*attenderen de raad op maatschappelijke trends.*  
*bemiddelen bij spanningen tussen raadsleden.*  
*voorstellen doen aan de raad om werkprocessen te verbeteren.*

Niet alle activiteiten waar wij de respondenten naar vroegen hangen samen met andere activiteiten. Enkele activiteiten staan als het ware los van de andere en vallen buiten deze taakvelden. Het volgen van trainingen en het gebruik van sociale media zijn hier voorbeelden van. Deze activiteiten worden wel degelijk door griffiers uitgevoerd, maar vormen geen aparte taakvelden voor de griffier en hebben we daarom niet meegenomen bij het beschrijven van verschillende profielen (paragraaf 3.2).

Alvorens we in paragraaf 3.2 verder ingaan op de verschillen tussen griffiers, volgen nog enkele constatering voor alle griffiers tezamen. Zo valt op dat griffiers zich vooral op het activiteiten binnen het gemeentehuis richten en minder op maatschappelijke partners, regiogemeenten en anderen buiten het gemeentehuis. Griffiers houden zich vooral bezig met de gemeentelijke organisatie (zie bijlage 3a, vraag 1). Dagelijks of wekelijks overleggen griffiers met hun griffiemedewerkers (81%), adviseren ze de burgemeester (67%) en adviseren ze de gemeentesecretaris (46%). Het adviseren van raadsleden of hen op trends attenderen gebeurt minder vaak. Hooguit 20% van de griffiers doet dat dagelijks of wekelijks. Dat is enigszins begrijpelijk omdat raadsleden doorgaans niet dagelijks op het gemeentehuis aanwezig zijn. Het onder de aandacht brengen van integriteit en het bemiddelen van spanningen tussen raadsleden gebeurt enkele keren per jaar. Er zijn echter ook grenzen aan de interne activiteiten waar de griffiers zich mee bezighouden. Zo bemoeien veel griffiers zich relatief weinig met beleidsstukken: bijna 75% geeft aan nooit een samenvatting te maken van ambtelijke stukken. Minder schroom is er overigens bij het adviseren aan beleidsambtenaren hoe die zelf hun stukken kunnen verbeteren. Bijna de helft (45%) doet dat minstens maandelijks. De vraag die hierbij aan de orde komt is in hoeverre griffiers in de ogen van raadsleden de ondersteuning bieden die raadsleden wenselijk achten.

Hier tegenover staat dat griffiers amper externe contacten met inwoners onderhouden. Ruim 80% overlegt nooit of hooguit enkele keren per jaar met externe partijen of maatschappelijke organisaties namens de raad, 97% organiseert nooit of hooguit enkele keren per jaar bijeenkomsten met inwoners over het functioneren van de democratie. Van de griffiers maakt daarnaast 60% voor zijn werk geen gebruik van sociale media. Deze cijfers zijn opvallend te noemen, aangezien het belang van samenwerking met partijen van buiten het gemeentehuis de afgelopen jaren sterk is toegenomen. Het zijn als het ware nieuwe afstanden in de schaatssport. Bovendien hebben we griffiers gevraagd met welke thema's zij veel bezig zijn (bijlage 3a, vraag 3). Hier scoren intergemeentelijke samenwerkingsverbanden hoog, gevolgd door maatschappelijke participatie,



burgerparticipatie en overheidsparticipatie wel relatief hoog. In hoofdstuk vier gaan we hier verder op in.

### **3.2 Griffiersprofielen**

Zoals we hiervoor al aangaven, zijn griffiers in hoge mate all-rounders: zij zijn actief op alle vier taakvelden die we onderscheiden (organiseren, faciliteren, vertegenwoordigen, en raadsleden adviseren). Als we vervolgens op basis van de onderlinge verschillen griffiersprofielen opstellen, dan zijn deze onderlinge verschillen vooral te vinden in de frequentie waarmee griffiers die activiteiten verrichten. Die verschillen zien we vooral op het taakveld 'adviseren raadsleden': daar zijn significante verschillen tussen griffiers. Op basis van die verschillen kunnen we drie categorieën griffiers benoemen: zij die zich relatief weinig met het adviseren van raadsleden bezighouden, anderen die dat meer doen en een derde groep die veel adviseert. De verschillen hebben dus met name te maken met de mate waarin ze zich met het adviseren van raadsleden bezighouden. Griffiers die veel aan adviseren doen, adviseren de raadsleden vooral over formele procedures en de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken en geven vaak politiek-strategisch advies om voorstellen geaccepteerd te krijgen. Om een voorbeeld te geven: bijna 45 % van het derde griffiersprofiel geeft wekelijks advies over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken, terwijl slechts 1 % van het eerste profiel dit wekelijks doet. Verschillen zien we ook terug bij andere taakvelden, hoewel die minder sterk zijn. Overigens zeggen deze verschillen niets over de kwaliteit van het geleverde werk. Ze zeggen enkel iets over de mate waarin griffiers zich met bepaalde taken bezig houden. Al met al komen er dus drie profielen van griffiers uit het materiaal naar voren, die we hieronder bespreken en die ook visueel zijn weergegeven in figuur 3.1 (z.o.z.).

#### De basisgriffier

Deze griffier houdt zich bezig met de kernactiviteiten van het griffiersambt: het organiseren van bijeenkomsten en verslagleggen. Ook is de basisgriffier actief op andere terreinen. Daar stelt hij zich relatief terughoudend op. Hij adviseert en faciliteert, maar niet met de zelfde frequentie als sommige van de collega's. Van de 239 griffiers die hebben meegedaan aan dit onderzoek behoren 111 tot deze categorie.

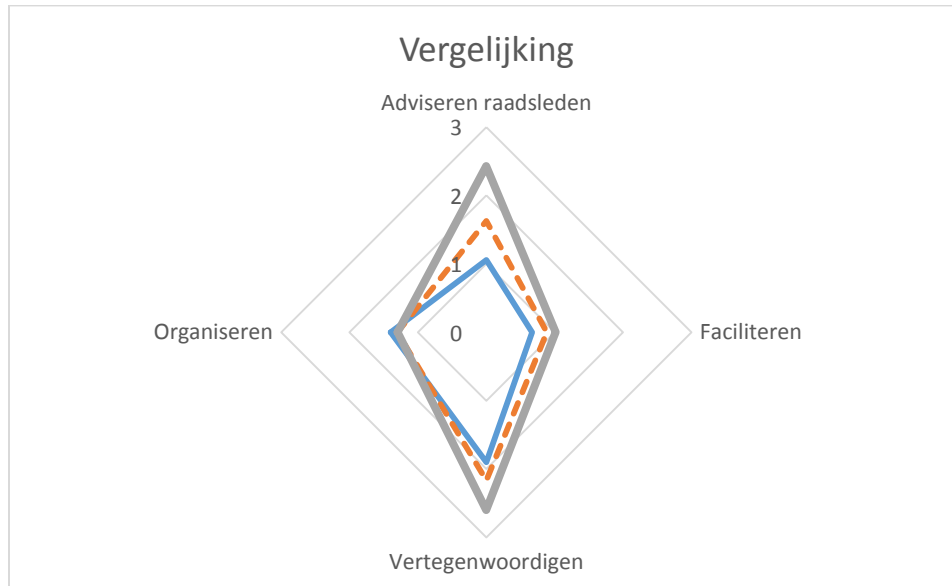
#### De basis-plusgriffier

Griffiers met dit profiel houden zich ook bezig met de basis van het griffiersambt. Tegelijkertijd gaat deze griffier een stap verder, met name op het gebied van adviseren en faciliteren. In mindere mate op het gebied van vertegenwoordigen. 70 van de 239 griffiers in het onderzoek zitten in deze categorie.

#### De strategisch adviseur

Deze griffier is actief op alle taakvelden die wij onderscheiden. Hij doet meer aan adviseren, faciliteren en vertegenwoordigen dan de beide andere griffiersprofielen. Het belangrijkste verschil zit in drie specifieke activiteiten: het adviseren van raadsleden over formele procedures, over de inhoudelijke kwaliteit van

vergaderstukken en over politieke strategie om voorstellen geaccepteerd te krijgen. 58 van de 239 griffiers in het onderzoek vallen onder deze categorie.



Toelichting: blauw/dun=basisgriffier, oranje/stippel=basis-plusgriffier, grijs/dik=strategisch adviseur,

**Figuur 3.1: Verschil profielen gevisualiseerd**

Uit het onderzoeksmateriaal blijkt, dat griffiers zonder medewerkers ('sologriffiers', waarvan er in dit onderzoek 34 zijn) veelal basisgriffiers zijn. Tegelijkertijd zijn griffiers met een griffie niet noodzakelijkerwijs strategisch adviseur of basis-plus griffiers. Ook blijkt dat de strategisch adviseur gemiddeld in een grotere griffie werkt (2,53 fte ondersteuning) dan de griffier die past binnen het basis- (1,55) of basis-plus profiel (1,81).

Het wordt nu tijd om te kijken hoe griffiers en anderen scoren op andere factoren die een rol spelen in hun werk. Achtereenvolgens komen aan bod: opvattingen van griffiers (het belang dat zijzelf aan hun taken toekennen) en de kernwaarden van waaruit de griffiers zeggen te handelen (paragraaf 3.3), hun competenties (paragraaf 3.4) en, tot slot, de verwachtingen en wensen vanuit hun bestuurlijke omgeving (paragraaf 3.5). Dat biedt ons ook de kans om te analyseren in hoeverre de factoren uit het onderzoeksmodel (zie hoofdstuk 2) van invloed zijn op de activiteiten van griffiers en op de drie griffiersprofielen. Dit behandelen we telkens onder 'verschil tussen profielen'.

### 3.3 Invloedsfactor: opvattingen en kernwaarden

Hier kijken we naar drie zaken: het belang dat griffiers aan activiteiten en taken en de kernwaarden van waaruit zij zeggen te handelen. We vergelijken het belang dat zij aan activiteiten toekennen met de frequentie waarmee ze die activiteit ontplooiën, daar waar er duidelijke verschillen zijn.

### **Belang van activiteiten**

Als we kijken naar wat griffiers belangrijk vinden, dan volgt daaruit een beeld dat in grote lijnen op de concrete activiteiten aansluit maar ook enkele opvallende verschillen laat zien tussen wat griffier doen en het belang dat ze eraan toekennen. Wij maken een vergelijking tussen de frequentie van de activiteit (vraag 2, bijlage 3a) en het belang dat griffiers er aan toekennen.

Van de activiteiten die griffiers verrichten scoren de volgende hoog: het overleggen met griffiemedewerkers, het adviseren van de burgemeester en de secretaris, en het adviseren van raadsleden over processen en procedures. Als we kijken naar de activiteiten die griffiers zeer belangrijk vinden, dan zien we dezelfde activiteiten, maar ook het doen van voorstellen aan de raad om de eigen werkprocessen te verbeteren (85%; vraag 2, item 11), het politiek-strategisch adviseren van raadsleden om hun voorstellen door de raad geaccepteerd te krijgen (70%; vraag 2, item 6) en het attenderen van raadsleden op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving (66%; vraag 2, item 7). Het verschil tussen frequentie en toegekend belang kan wellicht te maken hebben met de aard van de activiteit. Dat is voorstelbaar als het gaat om het doen van voorstellen aan de raad om de eigen werkprocessen te verbeteren; de frequentie hiervan is laag (69% doet dit 'enkele keren per jaar'), maar het ligt ook niet voor de hand dat griffiers dergelijke voorstellen maandelijks of zelfs dagelijks doen. Dat zou ook de verklaring kunnen zijn voor de lage frequentie van het attenderen op bestuurlijke trends (57% 'enkele keren per jaar'). Maar bij het strategisch adviseren van raadsleden om hun voorstellen door de raad geaccepteerd te krijgen (50% 'nooit / enkele keren per jaar'; 51% 'maandelijks, wekelijks of dagelijks') ligt dan wellicht anders.

Activiteiten die het minst belangrijk gevonden worden, zijn deels intern-organisatorisch van aard (ambtelijke stukken samenvatten, vergaderingen regelen, verslagen maken; vraag 2, items 1, 2 en 3). Ook enkele externe activiteiten, dus activiteiten met betrekking tot de maatschappelijke omgeving, vinden griffiers van weinig belang: het organiseren van bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie, het organiseren van bijeenkomsten met externe partijen, het gebruikmaken van sociale media en het overleggen met externe partijen namens de raad (vraag 2, items 15, 19, 20, 23). Ook de score van het organiseren van bijeenkomsten met raadsleden met buurgemeenten is laag: 33% van de griffiers vindt dit zeer belangrijk (vraag 2, item 18). In een tijd dat intergemeentelijke samenwerking steeds belangrijker lijkt te worden (zie ook hoofdstuk 1) en de gemeenteraden daar op zijn zachtst gezegd mee worstelen, is dit een opvallend lage score. Dat wordt des te sterker als we constateren dat veel griffiers (82%) tegelijkertijd aangeven dat zij met intergemeentelijke samenwerkingsverbanden bezig zijn (vraag 3).

### *Verschillen tussen profielen*

Als we kijken naar het belang van de diverse activiteiten, dan zien we dat het belang van faciliterende taken significant kleiner is bij de basisgriffier, en dat het belang van adviserende taken significant groter zijn bij de strategische adviseur. Deze laatste griffiers vinden ook het gebruik van sociale media significant belangrijker dan hun collega's.

### **Taakopvatting**

Ook als we inzoomen op het functioneren van de raad is duidelijk wat griffiers als hun taak zien (vraag 4). Namelijk: dat de raad transparant handelt, wordt door 83% in sterke mate als een taak van de griffier gezien, gevolgd door het zorgen dat de raad volgens de formele, juridische kaders handelt (80%) en de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad (77%). Geen enkele andere taak scoort in deze categorie daarentegen boven de 50%.

### *Verschillen tussen profielen*

Wat betreft de taakopvatting vinden strategische adviseurs meer dan hun collega's dat zij een taak hebben op het terrein van de lokale democratie (vraag 4, items 4, 14, 15 en 16), het functioneren van de raad (vraag 4, items 5, 6, 7 en 8) en de positie van de raad (vraag 4, items 9, 10 en 11). Dat laatste cluster van taken wordt ook door griffiers met het tweede profiel als belangrijke taak gezien.

### **Kernwaarden**

We hebben griffiers vervolgens ook gevraagd hun kernwaarden – uitgangspunten of ijkpunten in hun handelen – te ordenen van meest naar minst belangrijk (tabel 3.1). Dit wil dus zeggen dat waarden ten opzichte van elkaar worden geordend. Als vernieuwingsgerichtheid laag scoort, betekent dat niet per definitie dat die onbelangrijk wordt gevonden. Twee kernwaarden scoren erg hoog: onafhankelijkheid en integriteit. Op afstand volgen dan dienstbaarheid, zorgvuldigheid en rechtmatigheid. Het laagst scoren doelmatigheid, vernieuwingsgezindheid en responsiviteit. De kernwaarden die functionarissen in de omgeving van de griffiers (raadsleden, burgemeesters en gemeentesecretarissen) van belang vinden voor het werk van de griffier, komen overeen met die van de griffiers zelf (burgemeesters met een strategische adviseur-griffier hechten nog meer waarde aan 'rechtmatigheid' dan hun collega's).

**Tabel 3.1: Kernwaarden**

	Gemiddelde score
Responsiviteit	5,86
Vernieuwingsgerichtheid	5,81
Doelmatigheid	5,69
Rechtmatigheid	4,75
Zorgvuldigheid	4,45
Dienstbaarheid	4,23

## Griffier in de Gemeente Geschetst

Integriteit	2,70
Onafhankelijkheid	2,29

---

*Vraag:* Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in uw handelen als griffier. Hieronder links staat een lijst met acht kernwaarden. Kunt u deze kernwaarden in de box rechts ordenen van meest (1) naar minst belangrijk (8) voor uw handelen als griffier?

### *Vershil tussen profielen*

Over de werking van de kernwaarden kunnen we kort zijn: alleen de kernwaarde 'vernieuwingsgerichtheid' wordt significant belangrijker gevonden door griffiers uit de categorieën 'basis-plusgriffier' en 'strategisch adviseur'. Dit is uiteraard wel een interessante constatering, gezien de ontwikkelingen in de omgeving van de raad.

### **3.4 Invloedsfactor: competenties**

Een volgende factor zijn de competenties (zie tabel 3.2). Gevraagd naar de sterkst ontwikkelde competenties scoort 'Plannen, organiseren en voortgang bewaken' duidelijk hoger dan de andere competenties. 67% van de ondervraagde griffiers noemt dit één van de sterk ontwikkelde competenties. Dit mag geen verrassing heten. Het is immers erg belangrijk in het griffierswerk. Tegelijkertijd vindt dus 33% van de griffiers dat ze eigenlijk beter zijn in andere zaken. Samenwerken, flexibel handelen, en kansen en bedreigingen herkennen scoren ook relatief hoog (tussen 40 en 49%). Deze competenties zijn die van een intermediair; intermediairs nemen een plaats in tussenveel verschillende mensen en zij moeten leren samen te werken en flexibel te werken. Van deze individuen wordt verwacht dat ze beter kunnen zien wat er in verschillende omgevingen (bv. intern in de ambtelijke organisatie, extern in de lokale politiek, in de regio,...) speelt.

**Tabel 3.2: Competenties**

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	159	67
Samenwerken	118	49
Flexibel handelen	107	45
Kansen en bedreigingen herkennen	95	40
Besluitvaardig handelen	90	38
Betrokkenheid tonen	78	33
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	69	29
Initiatief ontplooiën	61	26
Omgaan met stressvolle situaties	53	22
Uitleg geven	35	15
Feedback geven	35	15
Leren en verder ontwikkelen	26	11

**Vraag:** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Hieronder volgt een lijst met twaalf competenties. Welke competenties zijn bij u het sterkst ontwikkeld (maximaal 4)?

Uitleg en feedback geven zijn in de ogen van de griffiers relatief niet sterk ontwikkeld. Aangezien veel griffiers uitleg en feedback dienen te geven aan medewerkers van de griffier, ambtenaren en aan raadsleden, is dit een opvallende constatering. Als relatief zwakst ontwikkelde competentie komt 'leren en verder ontwikkelen' uit de bus. Die competentie is in feite een meta-competentie (het gaat immers om het verder verbeteren van competenties). Daarmee is de beperkte ontwikkeling daarvan erg belangrijk te noemen. Het suggereert immers dat maar weinig griffiers denken dat ze hun competenties gemakkelijk kunnen ontwikkelen. Het zou ook kunnen betekenen dat het verbeteren van competenties zelf voor veel griffiers niet het eerste is waar ze hun eigen kracht in zien, terwijl ze die wel herkennen in de meer inhoudelijke aan het griffierschap verbonden competenties.

Wij vroegen ook welke competenties de griffiers willen ontwikkelen. Plannen, organiseren, voortgang bewaken, samenwerken en flexibel handelen scoren daar relatief laag. Een groot deel van de griffiers zijn naar alle waarschijnlijkheid van mening dat ze dit al in voldoende mate onder de knie hebben. Verder valt op dat de competentie feedback geven, die laag scoort als reeds ontwikkelde competentie, ook weldegelijk een gewenste competentie is. 43% van de griffiers noemt het als een van de competenties die zij willen ontwikkelen. 'Uitleg geven', daarentegen, is maar voor 10% van de griffiers een te ontwikkelen competentie. 'Mensen overtuigen en enthousiasmeren' is wel iets waar veel griffiers beter in willen worden. Tenslotte moeten we constateren dat veel griffiers een stap willen maken in het 'leren en verder ontwikkelen' (door 41% gekozen). Dit sterkt ons in het idee dat deze meta-competentie wel degelijk van belang is vanuit het oogpunt van de griffiers zelf.

Veel griffiers zijn ook bezig met het verbeteren van zijn eigen competenties, konden wij ook constateren (bijlage 3, vraag 1). 80% volgt enkele keren per jaar een training en 57% neemt enkele keren per jaar deel aan intervisiebijeenkomsten.

### *Verschillen tussen profielen*

Als we kijken naar de verschillen tussen de drie griffiersprofielen, dan blijken er drie significant te zijn. De strategisch adviseur vindt echt dat hij in staat is 'Mensen overtuigen en enthousiasmeren', terwijl bij de basisgriffier het tegenovergestelde het geval is. Met andere woorden, een deel van de verklaring van het verschil tussen basisgriffier en strategisch adviseur kan zitten in de laatste denkt te kunnen enthousiasmeren en overtuigen terwijl de eerste denkt dat niet te kunnen. De basisgriffier wil ook veel vaker deze competentie ontwikkelen.

De basisgriffier is daarentegen significant meer dan de andere twee profielen van mening dat hij flexibel handelt. Tenslotte zijn er significante verschillen voor wat betreft het leren en verder ontwikkelen. Waar veel griffiers vinden dat die competentie bij hen slecht ontwikkeld is, is dit bij basis-plusgriffier het minst het geval. Zou het kunnen zijn dat de basisgriffier het moeilijker heeft in het bijleren van zaken en zich daarom tot de basis beperkt, terwijl veel strategische adviseurs veel competenties hebben ontwikkeld, maar vervolgens op een grens stuiten?

### **3.5 Invloedsfactor: context**

Wij hebben ook vragen gesteld die ons in staat stellen meer te begrijpen van de context van de rolinvulling. Die vragen gingen aan de ene kant organisatorische, bestuurlijke en demografische omgeving waarbinnen het werk plaatsvindt en aan de andere kant over de werkbeleving die de griffier heeft.

Het gemiddeld aantal raadsleden waar de griffiers ons onderzoek mee werkt ligt rond de 23, met uiteraard een minimum van 9 raadsleden en een maximum van 45. Dat is, op de keper beschouwd, een behoorlijk aantal mensen om te ondersteunen, als we er vanuit gaan dat ze ondersteuning nodig hebben. Veel ondersteuningsvragen en communicatie loopt uiteraard via de fractievoorzitters. Er zijn gemiddeld 7,4 fracties in de gemeenten waar de onderzochte griffiers werken (met een minimum van 3 en een maximum van maar liefst 15 fracties). Het (geschatte) aantal regionale samenwerkingsverbanden waar de gemeente in betrokken is, ligt rond de 13, met een uitschieter richting 70 aan de bovenkant en 3 aan de onderkant. Van de onderzochte gemeenten was er 21,8 % de afgelopen sinds het begin van het nieuwe millennium heringedeeld.

Zoals dit ook het geval is bij de Nederlandse gemeenten als geheel, werkt het grootste gedeelte van de onderzochte griffiers in een gemeente tussen de 20.000 en de 50.000 inwoners. We hebben ook nog gekeken naar het geschatte opleidingsniveau en besteedbare inkomen van inwoners van de gemeente waarin de onderzochte griffiers werken (vraag 15 en 16), om te kunnen kijken of verschillende griffiersprofielen in verschillende type gemeenten te vinden zijn. Dit leverde echter, in tegenstelling tussen gemeentegrootte (zie hieronder) geen significante verschillen op.

#### ***Griffier en griffie***

Griffies zijn relatief klein in omvang. Het gemiddelde aantal fte is 2,85. dat is inclusief de griffier zelf (de kleinst gemeten omvang in dit onderzoek is 1,2 fte, de grootste 18 fte). De omvang van de griffies heeft de afgelopen (crisis)periode 2011-2015 goed doorstaan. Iets meer dan de helft (52%) van de ondervraagde griffiers gaf aan dat het aantal fte voor de griffie in die periode gelijk is gebleven en 22% weet zelfs te melden dat de griffie is gegroeid. Een kwart (25%) meldt dat de griffie in de betreffende periode in omvang is gekrompen. Griffiers zijn het (in sterke mate) eens dat hun medewerkers veel vrijheid krijgen (99%), dat de griffie als een hecht team werkt (97%) en dat de medewerkers over de benodigde competenties beschikken (93%). Op de vraag of er tezamen met medewerkers een strategische visie voor de griffie is opgesteld, zijn de meningen duidelijk meer verdeeld: 43% antwoord negatief, 40% positief en 17% neutraal.

#### ***Werkbeleving***

Als we kijken naar vragen rond de werkbeleving van de griffier (vraag 8), dan valt om te beginnen op dat een ruime meerderheid (60,2 %) van de griffiers de sfeer in de raad goed vindt. Hoewel men in 56 gemeenten te maken heeft (gehad) met politiek-bestuurlijke crises en veel krantenlezers wellicht het beeld hebben dat de sfeer in veel Nederlandse gemeenteraden niet al te best is (er wordt immers



regelmatig over crises bericht), zijn er maar vijf griffiers die stellen dat de sfeer in hun raad geheel niet goed is.

Belangrijk is verder op te merken dat een ruime meerderheid van de griffiers vindt stimulering en (financiële) steun te ontvangen van de raad. Iets minder dan de helft van de griffiers (47,9 %) vindt dat de raad duidelijk aangeeft hoe de griffiersrol moet worden ingevuld. Vervolgens hebben ruime tot overgrote meerderheden van de griffiers een goede relatie met hun werkgeverscommissie, gemeentesecretaris en burgemeester (vraag 8:14, 8:15, 8:16). De meeste griffiers vinden hun baan de mooiste die er is en zijn trots in hun gemeente te mogen werken (vraag 8:18; 8:19). En hoewel er maar weinig griffiers veel tegenwerking van anderen ervaren in hun werk (vraag 8:17; 8:18) en nog geen 20 % van hen duidelijk spanningen ervaart tussen wat de raad van hen verwacht en de mogelijkheden die ze hebben, zijn er toch nog redelijk wat griffiers die toch wel enige stress in hun werk ervaren (39,4 %). Dat valt wel te begrijpen als we in acht nemen dat de griffier werkt in de politiek, een omgeving waar (grotendeels 'amateur-') bestuurders (veelal in de avonduren) over complexe zaken overleggen en worden geacht grote verschillen in mening te overbruggen of ten minste het eigen standpunt te verdedigen. Al met al lijken de meeste griffiers een positieve werkbeleving te hebben. We hebben ten slotte griffiers gevraagd in welke salarisschaal ze zitten. Dan blijkt dat te variëren van schaal 10 tot 16, met een gemiddelde van 12,66.

### *Verschillen tussen profielen*

Van de drie profielen werkt de strategisch adviseur gemiddeld in een grotere gemeente met dus ook meer raadsleden (26,26) dan de basisgriffier (21,53) en de basis-plusgriffier (22,91). Tegelijkertijd werkt de strategisch adviseur in gemeenten met een gemiddeld groter aantal fracties. Aangezien grotere gemeenten gemiddeld ook meer fracties hebben, lijkt dat op zich geen nieuwe verklaring op te leveren. Vervolgens is er een significant verschil qua salarisschaal (strategisch adviseurs zijn bijna een hele schaal hoger ingeschaald dan basisgriffiers) en omvang van de aanstelling (gemiddeld minder dan een uur per week verschil). Het is, ten slotte, belangrijk om te constateren dat de overige factoren die wij hebben gemeten (zoals leeftijd, aard van de gemeente - gemeten via geschatte opleidings- en inkomensniveau van inwoners - of werkbeleving) geen significante verbanden op hebben opgeleverd. Dat wil zeggen dat deze factoren er niet (wezenlijk) toe doen om te begrijpen waarin griffiers verschillen. Wat dat betreft wordt het griffierambt dus niet gedetermineerd door deze contextuele factoren en lijken er dus kansen om het griffierschap vorm te geven al naar de wensen van de gemeente(raad) en griffier. Wij komen hier in het laatste hoofdstuk nog op terug.

### **3.6 Visie van Anderen**

Het is, ten slotte, van belang om te onderkennen dat griffiers anders naar hun werk kunnen kijken dan de mensen waar ze mee samenwerken. Hier ontstaan mogelijk spanningen tussen beelden; als betrokkenen zich daar bewust van zijn, ontstaat de mogelijkheid om tot betere afstemming tussen de griffier en zijn omgeving. Wij



hebben hier in ons onderzoek aandacht voor gehad door belangrijke stakeholders te bevragen: de gemeentesecretaris, de burgemeester (als voorzitter van de raad) en de leden van de werkgeverscommissie (over het algemeen de fractievoorzitter van de grootste coalitiepartij en de grootste oppositiepartij). Hiervoor gebruikten wij een deel van de vragen die wij ook aan griffiers voorlegden (zie bijlage 2b).

Aan de anderen is om te beginnen gevraagd wat zij als taak voor de griffier zien. Dan valt er op dat er een grote mate van overeenstemming is tussen griffiers en anderen, maar ook, dat griffier een viertal taken duidelijk *belangrijker* vinden dan de anderen (rond 20 procentpunt verschil; zie vragen 4 en 28, bijlage 3), nl. ervoor zorgen dat:

- er een goede sfeer heerst in de raad (wat de burgemeester overigens net als de griffier belangrijk vindt),
- de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden,
- burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie,
- burgers participeren in de gemeentelijke democratie.

Wat verder opvalt, is dat vooral de bevroagde raadsleden van mening zijn, zeker wanneer dit wordt afgezet tegen de mening van burgemeesters en secretarissen, dat de griffier als taak heeft er voor te zorgen dat de raad zich profileert ten opzichte van het college, dat de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad en dat ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.

Vervolgens hebben we gekeken of we hier nog een verschil kunnen waarnemen tussen gemeenten met verschillende *griffiersprofielen*. We hebben op slechts enkele taken een wezenlijk verschil in opvattingen kunnen aantreffen: vooral in gemeenten met een basisgriffier worden de volgende taken minder belangrijk gevonden voor de griffier (tussen haakjes degenen wier antwoorden significant afwijken):

- ervoor zorgen dat de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (de raadsleden)
- ervoor te zorgen dat de raad actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (de raadsleden en gemeentesecretarissen)
- ervoor zorgen dat de raad de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken (de burgemeesters en gemeentesecretarissen)
- ervoor zorgen dat de raad actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken (de gemeentesecretarissen)
- ervoor zorgen dat ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven (de raadsleden en gemeentesecretarissen).

Bij competenties hebben we ook naar verschillen gezocht. Er zijn nogal wat verschillen tussen de competenties die griffiers bij zichzelf zien en competenties die mensen in hun omgeving waarnemen (meer dan 20 procentpunt verschil). Hun omgeving vindt hen beter in uitleg geven en betrokkenheid tonen dan zij dat zelf vinden, maar juist minder goed in mensen overtuigen en enthousiasmeren en flexibel handelen.

Er blijkt ook een aantal significante verschillen te zitten tussen de respondenten per griffiersprofiel:

- Basisgriffier: het herkennen van kansen en bedreigingen wordt bij deze griffier minder gezien als competentie dan bij de anderen (volgens de raadsleden); mensen overtuigen en enthousiasmeren wordt minder vaak als een verder te ontwikkelen competentie gezien voor de basisgriffier dan voor anderen;
- Basis-plusgriffier: plannen, organiseren en voortgang bewaken wordt bij deze griffier meer waargenomen dan bij de anderen (volgens de burgemeesters en gemeentesecretarissen);
- Strategisch adviseur: zij zijn sterker in uitleg geven dan griffiers met andere profielen (volgens de gemeentesecretarissen) en omgaan met stressvolle situaties is meer een competentie van deze griffier dan van de andere (volgens de gemeentesecretarissen).

Bij de te ontwikkelen competenties blijken er eveneens significante verschillen te zitten tussen de respondenten per griffiersprofiel:

- Basisgriffier: mensen overtuigen en enthousiasmeren wordt door raadsleden minder vaak als een verder te ontwikkelen competentie voor de basisgriffier dan voor de andere griffiersprofiel, evenals het verder ontwikkelen van het omgaan met stressvolle situaties; het verder versterken van de competentie leren en verder ontwikkelen hoeft voor burgemeesters minder sterk dan voor andere griffiersprofielen; het samenwerken hoeven basisgriffiers volgens gemeentesecretarissen minder verder te ontwikkelen dan de anderen;
- Basis-plusgriffiers: zij moeten volgens burgemeesters samenwerken meer ontwikkelen dan de andere twee griffiersprofielen en beter moeten leren omgaan met stressvolle situaties;
- Strategisch adviseur: zij zouden volgens burgemeesters het herkennen van kansen en bedreigingen verder moeten ontwikkelen en initiatief moeten ontplooiën en de competentie leren en verder ontwikkelen versterken.

Vervolgens valt op dat er een overeenkomst is tussen de raadsleden, burgemeester en secretaris als het aankomt op de rol van de griffier in het goed laten functioneren van de raad, driehoek, lokale democratie en samenwerkingsverbanden (vraag 32). Het belang ligt in de ogen van de bevroegde raadsleden, burgemeesters en secretarissen vooral bij de eerste twee en in mindere mate bij de laatste twee. Tenslotte kan door griffiers met tevredenheid worden vastgesteld (vraag 33: 5,6) dat hun drie directe samenwerkingspartners vinden dat ze een goede relatie hebben met 'hun' griffier en dat ze het werk van de griffier waarderen.

Nu wij alle elementen van de vragenlijst en het model in kaart hebben gebracht is het tijd om het geheel te overzien; dat doen we in tabel 3.3. Vervolgens, in hoofdstuk 4, leggen we een relatie tussen onze bevindingen en de ontwikkelingen die in hoofdstuk 1 kenschetsen. Tevens doen we daar aanbevelingen voor een discussie over de verdere ontwikkeling van het ambt.

**Tabel 3.3: Samenvatting bevindingen: profielen en invloedsfactoren**

Profielen	Invloedsfactoren <sup>1</sup>		
	<i>Eigen opvattingen</i>	<i>Competenties</i> <sup>2</sup>	<i>Context</i> <sup>3</sup>
<b>Basisgriffier</b>	Belang van faciliterende activiteiten minder groot. <u>Taakopvatting</u> : - <u>Kernwaarden</u> : -	Minder competent in het overtuigen en enthousiasmeren van mensen. Significant competentier in flexibel handelen.	Anderen vinden aandacht besteden aan samenwerken, decentralisatie, goed stukken minder belangrijk dan de griffier.
<b>Basis-plusgriffier</b>	Belang: - <u>Taakopvatting</u> : positie raad belangrijker <u>Kernwaarden</u> : meer vernieuwingsgerichtheid	Leren en ontwikkelen is minder slecht ontwikkeld dan bij de andere twee profielen.	
<b>Strategisch adviseur</b>	Belang: raadsadviserende activiteiten belangrijker <u>Taakopvatting</u> : aandacht voor toekomst lokale democratie, functioneren raad en positie raad <u>Kernwaarden</u> : meer vernieuwingsgerichtheid	Meer competent in het overtuigen en enthousiasmeren van mensen.	Werkt in grotere gemeente en dus met meer raadsleden.

<sup>1</sup> Hier staan uitsluitend die invloedsfactoren vermeld die afwijken per profiel.

<sup>2</sup> Het verschil tussen de competenties die griffiers zichzelf toedichten en die significant verschillen tussen de profielen.

<sup>3</sup> Omgevingsfactoren als geschatte opleidings- en inkomensniveau van inwoners en werkbeleving laten géén significante verschillen tussen de griffiersprofielen zien.



## 4. CONCLUSIES EN DISCUSSIE

In dit slothoofdstuk geven we eerst nogmaals de onderzoeksvragen en de aanpak van het onderzoek (paragraaf 4.1). Vervolgens trekken we conclusies (paragraaf 4.2). In paragraaf 4.3 leggen we een relatie tussen onze bevindingen en bestaande inzichten en ideeën uit de literatuur. En in paragraaf 4.4 plaatsen we onze bevindingen in het bredere perspectief van de politieke en bestuurlijke ontwikkelingen die we in hoofdstuk 1 bespraken. Daarmee beogen we een voorzet te geven voor een discussie over de ontwikkeling van het ambt.

### 4.1 Het onderzoek

Dit onderzoek beoogde twee onderzoeksvragen te beantwoorden:

- (1) *Hoe vullen Nederlandse raadsgriffiers anno 2016 hun rol in en welke verschillen bestaan er tussen raadsgriffiers?*
- (2) *Welke factoren zijn van invloed op de invulling van het ambt van raadsgriffier en hoe zouden we die invloed kunnen typeren?*

We hebben een conceptueel kader gemaakt aan de hand waarvan we kunnen analyseren of de rolinvulling door de griffiers samenhangt met (a) hun eigen opvattingen en kernwaarden, (b) hun competenties en (c) de context waarin zij werken. We hebben ook gekeken naar de mate waarin opvattingen van de griffiers zelf verschillen met functionarissen in hun omgeving, meer in het bijzonder de burgemeester, raadsleden en de gemeentesecretaris. Het materiaal voor dit onderzoek is verzameld met behulp van twee enquêtes: één vragenlijst voor alle raadsgriffiers en één vragenlijst voor burgemeesters, raadsleden (benaderd zijn de leden van de werkgeverscommissie) en gemeentesecretarissen. In paragraaf 4.2 vatten we de bevindingen samen.

### 4.2 Beantwoording onderzoeksvragen

#### Griffierstaken en griffiersprofielen

- A. Alle griffiers houden zich bezig met een breed scala aan activiteiten. Griffiers zijn veelzijdig; er zijn vrijwel geen activiteiten die maar door een deel van de griffiers gedaan worden. Dat betekent ook dat een griffier zijn tijd verdeelt over vele activiteiten; er zijn nauwelijks activiteiten waar meer dan 10% van de griffiers zich dagelijks mee bezig houdt.
- B. Sommige van die activiteiten blijken met elkaar samen te hangen ('wie x doet, doet ook vaak y en z'): er zijn taakvelden van activiteiten die met elkaar samenhangen. Uit het materiaal hebben we vier van dergelijke taakvelden kunnen destilleren:
- *Organiseren*. Hier gaat het om het organiseren van bijeenkomsten van de raad en commissies en het maken van notulen.

- *Faciliteren*. Activiteiten als het regelen van bijeenkomsten van de raad met andere partijen in het lokaal bestuur en de lokale maatschappij behoren tot dit taakveld, evenals het regelen van trainingen voor (nieuwe) raadsleden.
  - *Vertegenwoordigen*. Griffiers voeren namens de raad overleg met de burgemeester, de gemeentesecretaris en ook met andere ambtenaren.
  - *Adviseren van raadsleden*. Griffiers adviseren zowel over formele procedures als over inhoudelijke ontwikkelingen en (maatschappelijke en bestuurlijke) trends. Ook kunnen ze en advies geven over het aanpakken van spanningen in de raad.
- C. Als we kijken naar de frequentie van de activiteiten dan zien we dat griffiers zich in het algemeen veel bezighouden met interne aangelegenheden (en veel minder met zaken als het onderhouden of organiseren van contacten met burgers en anderen buiten het gemeentehuis). Dit zijn ook de activiteiten die zij als zeer belangrijk beschouwen. Ook zaken als het regie nemen door de raad bij de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, en de participatie door en het geïnformeerd zijn van burgers, vinden zij belangrijk, maar daar besteden zij in de praktijk minder aandacht aan.
- D. Nadere analyse heeft geleid tot het onderscheiden van drie griffiersprofielen. Anders dan in eerder onderzoek komen uit ons materiaal geen scherpe inhoudelijke verschillen tussen griffiers tevoorschijn: alle griffiers bewegen zich op alle vier de taakvelden, maar wel in verschillende maten van intensiteit.
- E. We kunnen ook zeggen: alle griffiers zijn all-rounders, maar sommigen hebben een specialisme, of een voorkeur voor bepaalde activiteiten.<sup>8</sup> De drie profielen die uit het onderzoeksmateriaal naar voren komen zijn:
- De *basisgriffier*. Deze griffiers (111 van de 239) doen wat we de kern van het griffiersambt noemen: het organiseren van bijeenkomsten van de raad en verslagleggen. De basisgriffier is weliswaar bezig met faciliteren, vertegenwoordigen en adviseren, maar hij doet dat niet in dezelfde mate als anderen. Uit het onderzoeksmateriaal blijkt, dat griffiers zonder medewerkers ('sologriffiers') veelal basisgriffiers zijn.
  - De *basis-plusgriffier*. Deze griffiers (70 van de 239) zijn uiteraard ook bezig met organiseren, maar zijn daarnaast actiever op de andere taakvelden, en vooral met faciliteren en adviseren.
  - De *strategisch adviseur*. Dit derde griffiersprofiel (58 van de 239) is het meest actief op alle vier de taakvelden. Hij doet duidelijk meer aan faciliteren en vertegenwoordigen, en vooral aan adviseren van raadsleden. Meer dan de basisgriffier en de basis-plusgriffier adviseert deze griffier over formele procedures en de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken, en geeft hij raadsleden politiek- strategisch advies over het haalbaar maken van hun voorstellen.

### Overige bevindingen

- F. De thema's waar griffiers zich momenteel vooral mee bezighouden zijn intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, burger- en overheidsparticipatie, en het professionaliseren van raadsleden. Het is opvallend dat we deze thema's veel minder tegenkomen in de frequentie van activiteiten en het belang dat

---

<sup>8</sup> We benadrukken – nogmaals – dat dit overigens niets zegt over de kwaliteit van het geleverde werk.

- griffiers daar aan toekennen. Het organiseren van bijeenkomsten over deze thema's, bijvoorbeeld, staat laag op het lijstje van 'zeer belangrijke' activiteiten.
- G. De taakopvatting van de griffiers (en die van functionarissen in hun omgeving) is duidelijk: zij willen er vooral voor zorgen dat de raad transparant handelt, volgens de formele, juridische kaders handelt en dat de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad. Hier zien we wel een verschil tussen de drie griffiersprofielen: strategische adviseurs vinden, meer dan hun collega's, dat zij een taak hebben op het terrein van de lokale democratie, het functioneren van de raad en de positie van de raad.
- H. Twee kernwaarden scoorden bij griffiers erg hoog:<sup>9</sup> onafhankelijkheid en integriteit, op afstand gevolgd door dienstbaarheid, zorgvuldigheid en rechtmatigheid. De kernwaarde vernieuwingsgerichtheid scoort zeer laag; deze wordt wel significant belangrijker gevonden door griffiers uit de categorieën 'basis-plusgriffier' en 'strategisch adviseur'.
- I. De competenties waar griffiers over zeggen te beschikken, zijn vooral plannen, organiseren en voortgang bewaken, samenwerken en flexibel handelen. Ook het herkennen van kansen en bedreigingen scoort relatief hoog (de burgemeesters met een strategische adviseur vinden overigens wel dat hun griffier juist deze competentie moet versterken). Bij die laatste competentie past dat griffiers de raad attenderen op bestuurlijke en maatschappelijke trends (twee activiteiten die de griffiers zeer belangrijk vinden, maar die ze niet erg vaak ondernemen). De competenties die griffiers willen verbeteren, zijn vooral het kunnen overtuigen en enthousiasmeren van mensen en het leren en verder ontwikkelen (een 'meta-competentie').
- J. Ook hebben we gekeken naar factoren in de context van de griffiers, zoals geschat opleidingsniveau van de bevolking, steun in de raad voor de griffier en politieke spanningen. Geen van die factoren hangen samen met griffiersprofielen. We constateren dat alleen het griffiersprofiel strategische adviseur vaker voorkomt in gemeenten met grotere raden en met meer fracties dan de andere profielen. We hebben geprobeerd uit te maken welke van de twee sterker is, maar de regressieanalyse laat amper verschil zien. De kans is ook groot, dat er gemiddeld genomen in grote gemeenteraden (dus in grotere gemeenten) ook een groter aantal fracties is. Daarnaast is er een significant verschil qua salarisschaal (strategisch adviseurs zijn bijna een hele schaal hoger ingeschaald dan basisgriffiers) en omvang van de aanstelling (gemiddeld minder dan een uur per week verschil). Achtergrondfactoren als geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, aantal jaren dat men al griffier is en zittingsduur in de huidige gemeente maken geen van alle een significant verschil qua griffiersprofiel.

### 4.3 Terugkoppeling naar de literatuur

Uit dit onderzoek vloeit een andere indeling van taken en taakvelden voort dan uit eerder onderzoek. De grootste overeenkomst met eerder onderzoek is de constatering dat er basistaken zijn die elke griffier verricht. Dan hebben wij het over de organisatorische activiteiten, het ondersteunen van de primaire processen

---

<sup>9</sup> Daarmee is niet gezegd dat griffiers de andere kernwaarden niet belangrijk vinden: zij moesten in dit onderzoek enkele waarden rangschikken. 'Hoog' scoren betekent dus: in relatie tot andere waarden.

van de raad (vgl. BMC/VvG, 2007, p. 28). Ons empirische onderzoek bracht echter een nieuwe indeling voort: organisatie, faciliteren, vertegenwoordigen en adviseren van raadsleden. Deze taakvelden raken aan de clusters van activiteiten uit eerder onderzoek. Wat wij onder organiseren verstaan, werd eerder als logistiek of secretariaeel benoemd (BMC/VvG, 2007; VvG, 2011). Hierbij moet worden opgemerkt dat eerder onderzoek de clustering in taakvelden niet baseerde op de resultaten van onderzoek met behulp van vragenlijsten en statische technieken. Dat is nu in dit onderzoek wel gedaan. Wij hebben verschillende activiteiten van griffiers in de vragenlijst opgenomen; vervolgens hebben wij in onze data-analyse geconstateerd dat sommige activiteiten met elkaar samenhangen, clusters vormen. Met andere woorden, de taakvelden die wij onderscheiden, komen voort uit de antwoorden op de vragenlijst.

Wij vonden vervolgens drie griffiersprofielen. Het verschil tussen de basisgriffier en de strategische adviseur is niet volkomen nieuw. Korsten et al. (2009) maakten in feite een onderscheid tussen griffiers die zich meer terughoudend (legalistisch) opstelden en griffiers die dat niet doen. In het onderzoek van BMC/VvG (2007, p. 83) werd zelfs al gesproken over de griffier die als strategisch adviseur van de raad zou opereren. Hiermee duiden zij voornamelijk op de ambitie om voorbij de louter procedurele opstelling, inhoudelijk advies te leveren. In tegenstelling tot Korsten et al. (2009) en Schaap en Mulder (2008) zijn wij, zoals gezegd, niet op profielen gestuit die zich inhoudelijk duidelijk van elkaar onderscheiden (vgl. ook Schouw & Tops, 1998; Tops & Zouridis, 2002). Het onderscheid tussen griffiers is in zekere zin gradueel. Dit valt ook te begrijpen: door zijn positie heeft de griffier nu eenmaal taken op alle vier de taakvelden. Het is niet gemakkelijk (en ook niet nodig) dat een griffier zich daaraan onttrekt. Elke griffier is in die zin een allrounder. Sommige griffiers kunnen en willen binnen het basispakket accenten aanbrengen en prioriteiten stellen. Zij krijgen daar – zo blijkt – ook de steun voor. De hoge waardering voor de samenwerking met andere functionarissen die wij vonden, is ook in eerder onderzoek te vinden (Verhoeff & Wever 2007; Riezebos & Verhoeff 2011).

#### **4.4 Griffiers en politieke en bestuurlijke ontwikkelingen**

Sinds de creatie van de griffiersfunctie zijn er politieke en bestuurlijke ontwikkelingen geweest die gevolgen kunnen hebben voor het griffiersambt en voor het functioneren van de griffiers. We bespraken een viertal ontwikkelingen: de schaalvergroting van het lokaal bestuur, het zwakker worden van de territoriale basis voor het lokale bestuur, veranderingen in de lokale democratie en vooral wensen ten aanzien daarvan en de uitbreiding van het gemeentelijke takenpakket en daarmee een verandering van het karakter van het lokaal bestuur.

In deze paragraaf zullen we nader analyseren, in hoeverre griffiers bij de invulling van hun ambt rekening houden met die ontwikkelingen. De ruimte om het ambt zelf invulling te geven, is immers groot. De wetgever laat raad en griffier veel vrijheid. En we kunnen constateren dat de griffier en de sleutelfiguren uit zijn omgeving grotendeels op één lijn zitten voor wat betreft de te ondernemen activiteiten en de competenties die nodig zijn. Ook achtergrondvariabelen als het karakter van de



gemeente en de kenmerken van de griffier zelf zijn niet significant verschillend bij de keuze die een griffier kan maken voor zijn profiel. Alleen het aantal raadsleden en –fracties is van invloed.

Onze vragenlijsten zijn weliswaar niet opgezet om te toetsen in hoeverre griffiers zich rekenschap geven van de vier ontwikkelingen – zij vormen immers niet de kernvraag van het onderzoek – maar het verzamelde materiaal geeft wel mogelijkheden om daarop in te gaan. We gebruiken daarvoor vragen uit de vragenlijst voor griffiers. Sommige vragen kunnen betrekking hebben op verschillende ontwikkelingen; daarom clusteren we de vier ontwikkelingen tot twee: regionalisering en vermaatschappelijking van het lokaal bestuur.

### Regionalisering

Onder deze noemer plaatsen wij twee ontwikkelingen, namelijk de schaalvergroting van het lokaal bestuur en het zwakker worden van de territoriale basis voor het lokale bestuur. Om te beoordelen in hoeverre griffiers bezig zijn met deze ontwikkelingen, kijken we naar de volgende vragen en de antwoorden daarop:

**Tabel 4.1 Griffiers en regionalisering**

Vraag		Antwoorden
1.7 / 2.7	Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.	Frequentie: 57% doet dit hooguit enkele keren per jaar. Belang: 66% beschouwt dit als een zeer belangrijke activiteit
1.18 / 2.18	Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.	Frequentie: 25% doet dit nooit, 67% enkele keren per jaar. Belang: 33% vindt dit een zeer belangrijke activiteit.
3	Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden ('momenteel bezig met ..')	Maar liefst 82% is momenteel met dit thema bezig.
4.7	(als taak zien dat de raad) de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden	27% ziet dit 'in sterke mate' als taak voor de griffier, 54% 'enigszins'.
4.8	(als taak zien dat de raad) actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	42% ziet dit 'in sterke mate' als taak voor de griffier, 45% enigszins.

Bovenstaande gegevens moeten we uiteraard met enige voorzichtigheid interpreteren, immers: ze zijn niet verzameld met het doel zicht te krijgen op de mate waarin griffiers zich rekenschap geven van de regionalisering van het lokale bestuur. Daarvoor zouden aanvullende vragen en antwoordcategorieën zinvol zijn. Maar de gegevens geven wel enig houvast, zeker als we ervan uitgaan dat alle gemeenten, en dus ook alle gemeenteraden, te maken hebben met regionalisering. Dan is het niet verwonderlijk, dat een overgroot deel van de griffiers (82%) zich momenteel bezighoudt met het thema intergemeentelijke samenwerkingsverbanden (maar: 18% dus niet).

Het valt dan echter ook op, dat slechts 66% van de griffiers het van groot belang vindt zijn raad te attenderen op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale

samenleving, dat slechts een derde van de griffier het organiseren van bijeenkomsten van raadsleden met raadsleden van buurgemeenten een belangrijke taak vindt, en dat weinigen de raad de regie willen laten nemen in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden; dat de raad actief toezicht houdt op dergelijke verbanden is al genoeg, zo zouden we kunnen concluderen. Dat laatste past uiteraard bij het karakter van samenwerkingsverbanden die betrekking hebben op uitvoering en bedrijfsvoering.

Maar regionalisering en de rol van de raad daarin lijkt geen thema te zijn dat bovenaan de agenda van griffiers staat. Tegelijkertijd worstelen vele raden hier wel mee. Het lijkt ons zinvol daar in het vervolg op dit onderzoek aandacht aan te besteden: *wat betekent intergemeentelijke samenwerking (in allerlei vormen en maten) voor de raad(sleden), wat betekent het, dat tal van vraagstukken aangepakt moeten worden op een andere schaal dan die van de gemeente? En welke rol kunnen griffiers spelen in het bewustmaken van raadsleden van deze ontwikkelingen en het zoeken van een antwoord daarop?*

### **Vermaatschappelijking van het lokale bestuur**

Onder 'vermaatschappelijking van het lokale bestuur' vatten we zowel het veranderen van de lokale democratie (zoals de roep om burgerparticipatie, het idee van overheidsparticipatie, directe democratie) als het feit dat gemeenten meer taken hebben gekregen en dat het karakter van het lokaal bestuur langzamerhand aan het veranderen is.

Een groot aantal vragen en stellingen uit onze enquête heeft betrekking op deze ontwikkelingen.

**Tabel 4.2 Griffiers en vermaatschappelijking**

<b>Vraag</b>		<b>Antwoorden</b>
1.8 / 2.8	Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.	Frequentie: 56% doet dit enkele keren per jaar. Belang: 54% vindt dit een zeer belangrijke activiteit.
1.15 / 2.15	Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.	Frequentie: 18% doet dit maandelijks of wekelijks, 54% enkele keren per jaar, 18% nooit. Belang: 20% ziet dergelijke overleg voeren als een zeer belangrijke activiteit van de griffier.
1.19 / 2.19	Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.	Frequentie: 10% doet dit maandelijks, 70% enkele keren per jaar, 19% nooit. Belang: 34% vindt dit een zeer belangrijke activiteit voor de griffier.
1.20 / 2.20	Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.	Frequentie: 3% doet dit maandelijks, 33% enkele keren per jaar, 64% nooit. Belang: voor 18% is dit een zeer belangrijke activiteit voor de griffier.
1.23 / 2.23	Ik maak gebruik van sociale media zoals facebook en twitter in mijn griffierswerk.	Frequentie: 41% doet dit dagelijks, wekelijks of maandelijks, 45% nooit. Belang: 12% vindt het een zeer belangrijke activiteit.

## Griffier in de Gemeente Geschetst

3	Maatschappelijke participatie, burgerparticipatie en overheidsparticipatie ('momenteel bezig met ..')	69% van de griffiers is momenteel met dit thema bezig.
3	De drie decentralisaties ('momenteel bezig met ..')	Met dit thema is momenteel 42% van de griffiers bezig.
4.4	(als taak zien dat de raad) met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.	Voor 64% van de griffiers is dit enigszins of in sterke mate een taak.
4.5	(als taak zien dat de raad) de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	Hier ziet 68% van de griffiers voor zichzelf enigszins of in sterke mate een taak.
4.6	(als taak zien dat de raad) actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	79% van de griffiers wil hiervoor zorgen, enigszins of in sterke mate.
4.9	(als taak zien dat de raad) een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	Dit ziet 77% van de griffiers als enigszins of in sterke mate taak.
4.15	(als taak zien dat) burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	86% van de griffiers wil er enigszins of in sterke mate voor zorgen dat dit het geval is.
4.16	(als taak zien dat) burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	En hier ziet 77% van de griffiers enigszins of in sterke mate een taak voor zichzelf weggelegd.

Ook hier willen we voorzichtig zijn met het interpreteren van de gegevens. Hier hanteren we desalniettemin als uitgangspunt dat de ontwikkelingen gaande zijn, en dat dus alle raden daarmee geconfronteerd worden. Dan is het toch wel opvallend te noemen, dat 'maar' 69% van de griffiers bezig is met het thema 'participatie' en (nog maar) 42% met het thema decentralisatie. Tevens signaleren we, dat zeer veel griffiers voor zichzelf een taak zien weggelegd op vraagstukken als maatschappelijke en burgerparticipatie, een actieve rol van de raad bij de decentralisaties, en het informeren van burgers, maar dat dat veel minder terug te vinden is in de concrete activiteiten. We doelen dan onder andere op faciliterende activiteiten als het organiseren van bijeenkomsten voor de raad met externen en met burgers (een kleine minderheid hecht hier zeer veel waarde aan).

Het komt ons voor, dat hier een slag te maken is, of dat er ten minste goed over doorgesproken moet worden. Immers, zoals de Rob (2016, p. 7) stelt: "Het kost gemeenteraadsleden steeds meer tijd en moeite om een betekenisvolle rol te kunnen spelen in gemeentelijke besluitvormingsprocessen. Niet alleen omdat gemeenten voor meer taken verantwoordelijk zijn geworden, maar ook omdat gemeentelijk beleid vaker samen met inwoners, instellingen en bedrijven wordt ontwikkeld of in regionale samenwerkingsverbanden tot stand komt." *Zouden griffiers – mits zij daar de ruimte voor krijgen - een belangrijke rol kunnen spelen in het op gang brengen van een gesprek in de raden hierover, en in het aandragen van oplossingen hiervoor?*

#### 4.5 Afsluiting: de blik op de toekomst

De griffiersfunctie is een inmiddels een instituut geworden. De tevredenheid van de functionarissen die veel met de griffier te maken hebben, was en is groot. Griffiers zelf hebben op verschillende manieren invulling aan hun ambt gegeven. Wij hebben – op basis van statistische analyse – drie griffiersprofielen onderscheiden: de basisgriffier, de basis-plusgriffier en de strategisch adviseur. Daarbij is van belang op te merken, dat alle griffiers all-rounders zijn: alle griffiers ontplooiën activiteiten op de vier taakvelden die uit dit onderzoek gebleken zijn (organiseren, faciliteren, vertegenwoordigen en raadsleden adviseren).

Wat eveneens een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is, is dat er volop ruimte is voor het kiezen van een griffiersprofiel, voor gemeenten en griffiers zelf. Dit onderzoek heeft laten zien, dat er weinig van de hier onderzochte factoren zijn die met de keuze voor een profiel samenhangen; we zien alleen de strategisch adviseursprofiel meer voorkomen in grotere raden en raden met meer fracties en bij griffiers die een wat grotere aanstelling en een hogere inschaling hebben.

Het is dus aan gemeenteraden om te bepalen wat voor soort griffier(sprofiel) zij willen en aan griffiers om te bepalen hoe zij dat zelf willen en doen. Raden en griffiers kunnen zich vragen stellen over zaken als: invulling van de griffiersrol, aansluiting daarvan op de rol die de raad zelf wil spelen en het soort gemeenteraad. Heeft de gemeenten een basisgriffier, een basis-plusgriffier of een strategisch adviseur nodig? Meer specifiek zijn er ook andere vragen te stellen, zowel door de raad als de griffier: Welke opvattingen heeft de griffier over het werk? Welke competenties heeft de griffier goed ontwikkeld en welke minder?

De griffier kan, zoals we in hoofdstuk 2 al stelden, worden gezien als een intermediair (ook wel 'boundary spanner', Steadman, 1992), iemand die tussen systemen medieert en grenzen overbrugt. De griffiersfunctie is bij uitstek een functie die zich in en grensgebied bevindt: tussen het politieke en het bestuurlijke (alleen al door het begeleiden van de stukkenstroom). Een aantal griffiers zoekt in zijn activiteiten voor de raad meer grensgebieden op: tussen het lokale en het bovenlokale, en tussen het politieke en het maatschappelijke (zowel organisaties als burgers).

Dit onderzoek heeft niet ten doel concrete aanbevelingen te doen voor het veranderen van het griffiersambt, in welke richting dan ook. Het heeft een rijk beeld opgeleverd van het functioneren van griffiers anno 2016.

Toch gaan we, mede op verzoek van de begeleidingscommissie van dit onderzoek een stap verder: een doen een voorzet voor het doorontwikkelen van het griffiersambt. Wij zien - ruwweg - een drietal ontwikkelmogelijkheden, waarbij ook meerdere ontwikkelingen tegelijkertijd mogelijk zijn:

- A. Verbeteren van de organisatorische en faciliterende kant van het ambt. Veel raadsleden ervaren een hoge werkdruk en een te grote tijdsbelasting, blijkt uit het belevingsonderzoek onder decentrale volksvertegenwoordigers (Van Wijnen & Hulsen, 2015). En hoewel de griffiers over het algemeen ervan overtuigd zijn dat ze het organiseren en plannen goed in de vingers hebben, lijken de twee

grootste problemen van het gemiddeld raadslid, teveel vergaderen en teveel papier, ook door de komst van de griffier in 2002 nog niet zijn verholpen (Van Ostaaijen, 2016). Het lijkt echter dat raadsleden dit probleem nauwelijks bij de griffie(r) leggen. Dat blijkt ook enigszins uit de tevredenheidsscores die in dit onderzoek naar voren kwamen. Tevredenheid van raadsleden over de ondersteuning door de griffie treffen we ook aan in het Belevingsonderzoek (Van Wijnen en Van Hulsen, 2015, p. 68). De Raad voor het openbaar bestuur concludeerde onlangs desalniettemin: "De griffie kan raadsleden praktisch werk uit handen nemen, wat raadsleden in staat stelt hun tijd aan andere zaken te besteden" (Rob, 2016, p. 26). Hij voegt daar enkele concrete suggesties aan toe. Ook raadsleden zelf lijken te verwachten dat de griffie de werkdruk die raadsleden ervaren kan verminderen (Van Wijnen en Van Hulsen, 2015, p. 76).

*Zou hier voor de griffiers een uitdaging liggen?*

- B. Verbinder van raad, regio en maatschappij. Hiervoor hebben we gezien, dat de regionalisering weliswaar niet aan de griffiers voorbij gaat, maar dat er beslist ook ruimte is voor meer aandacht en activiteit op dat vlak. De griffier kan hier een belangrijke intermediair zijn, zonder dat hij in politiek vaarwater terecht hoeft te komen. Steeds meer beslissingen worden – feitelijk – genomen in beleidsnetwerken van bestuurders van diverse gemeenten en/of maatschappelijke organisaties en bedrijven. Het hoofdschap van de raad is in het geding, zeker als de raad zich daar niet van bewust is.

*Zou ook daar een rol van de griffier weggelegd zijn?*

- C. Vernieuwer van de lokale democratie. De gemeenteraad is de verpersoonlijking van de traditionele representatieve democratie. Hij is daardoor ook het orgaan bij uitstek dat geraakt wordt door de roep om andere, aanvullende vormen van betrokkenheid en democratie. De griffiersfunctie komt voort uit een eerdere poging de kwaliteit van de lokale democratie te verbeteren. Die lokale democratie staat nu – meer nog dan voorheen – fundamenteel onder druk en dat raakt de gemeenteraad als in potentie verbindende factor tussen de samenleving en het dagelijks bestuur (Van Ostaaijen, 2016; De Graaf e.a., 2016). De griffier is zeer nauw betrokken bij de lokale democratie, maar is geen politieke functionaris. Hij kan dus ook namens de raad opereren, zonder partijpolitiek gezicht te hebben.

*Is dat geen goede uitgangspositie om de raad bij te staan aan het zich aanpassen aan de nieuwe werkelijkheid? Een werkelijkheid waarin de raad minder dan voorheen de verpersoonlijking van de lokale democratie is, maar zich wel zou kunnen ontwikkelen tot de kwaliteitsbewaker ervan? En zou de griffier niet voorop kunnen lopen (Van Dam, 2015b)?*

Het griffierschap kan dus op verschillende manieren worden doorontwikkeld; de drie ontwikkelmogelijkheden sluiten elkaar daarbij niet uit. In onze voorzet voor een doorontwikkeling zien wij meer mogelijkheden voor de griffier dan de Raad voor het openbaar bestuur (2016). De Rob noemt de griffier alleen als het gaat om het verbeteren van de organisatorische ondersteuning van de gemeenteraad (onze eerste ontwikkelingsmogelijkheid). Maar waarom zou de griffier niet meer kunnen doen? Waarom zou de griffier de raad niet kunnen helpen om te gaan met de grote uitdagingen als regionalisering en verandering van de lokale democratie? Ongetwijfeld is het voor een individuele griffier van groot belang daarbij een goede

## Griffier in de Gemeente Geschetst

relatie te hebben met de werkgeverscommissie – als aanspreekpunt namens de raad. En uiteraard is de griffier in zijn werk niet alleen dienend aan de raad, maar ook afhankelijk van de steun van de raad zelf.

## Geraadpleegde literatuur

---

Begeleidingscommissie Vernieuwingsimpuls Dualisme en lokale democratie (2006). *Verder met besturen; Slotpublicatie Begeleidingscommissie*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

BMC/Vereniging van Griffiers (2007). *Op weg naar de griffier van de toekomst*. Barneveld: BDU Grafisch Bedrijf.

Boogaard, G. & Michels, A. (2016). *G1000: Ervaringen met burgertoppen*. Den Haag: Boom.

Dam, M. van (2015a). *Toelichting op verzoek om onderzoeksvoorstel rolinvulling raadsgriffiers*. Den Haag: Vereniging van Griffiers.

Dam, M. van (2015b, 25 september). 'Soms is vallen beter.' *Binnenlands Bestuur*, 39, 45.

Derksen, J. W. (1992). *De gemeente als gemeenschap: Naar een nieuw lokaal bestuur*. Den Haag: Vuga.

Derksen, W. & Schaap, L. (2010). *Lokaal Bestuur*, Dordrecht: Convoy Uitgevers BV.

Democratic Challenge (2015). *Democratic Challenge*. Den Haag.

Graaf, L. de, Schaap, L., & Theuns, M. (2016). *Raadswerk is Maatwerk. Hoe kun je als raad(slid) meer kleur geven aan de lokale democratie?* Den Haag: Raadslid.Nu.

Hendriks, F., & Drosterij, G. (red.) (2012). *De zucht naar goed bestuur in de stad: lessen uit een weerbarstige werkelijkheid*. Den Haag: Boom/Lemma.

Heus, D. de (2012). *De sologriffier*. Den Haag: Vereniging van Griffiers.

Karsten, N., Schaap, L., Hendriks, F., van Zuydam, S., & Leenknecht, G. (2014). *Majesteitelijk en magistratelijk: De Nederlandse burgemeester en de staat van het ambt*. Tilburg: Tilburg University.

Korsten, A.F.A. (red.) (2009). *In politiek vaarwater: verkenning van dilemma's in de praktijk van raadsgriffiers*. Heerlen: Open Universiteit.

Maechler, M., Rousseeuw, P., Struyf, A., Hubert, M., & Hornik, K. (2012). Cluster: cluster analysis basics and extensions. *R package version*, 1(2), 56.

Ostaijen, J.J.C. van (2016). *Hard naar het college, zacht naar de samenleving. Op zoek naar een nieuwe verbindende rol van de gemeenteraad*. Den Haag: Raadslid.Nu.



Ostaaijen, J.J.C. van (2014). *Bevlogen en begrensd. Een analyse van de gemeenteraadsverkiezingen 2014*, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Pohlert, T. (2014). The pairwise multiple comparison of mean ranks package (PMCMR). *R package*.

Riezebos, K. & Verhoeff, C.C. (2011). *Burgemeester en griffier, een vitale relatie*. Amersfoort: NGB/VvG/BMC.

Rob (raad voor het openbaar bestuur) (2016). *15,9 uur: De verbindende rol van het raadslid in een vitale democratie*. Rob: Den Haag.

Schaap, L. (2015). *Lokaal Bestuur*, Dordrecht: Convoy Uitgevers BV (te verschijnen).

Schaap, L., & Mulder, L. (2008). Kinderen van de dualisering: Over griffies en rekenkamers. *Congresuitgave 'Staat van de dualisering*, 27-43.

Schouw, A.G. (1996). *Bestuursstijlen van wethouders*, 's-Gravenhage: VNG-Uitgeverij.

Schouw, A.G. & Tops, P.W. (1998). *Stijlen van besturen*, Amsterdam/Antwerpen: Atlas.

Steadman, H.J., (1992). Boundary spanners: a key component for the effective interactions of the justice and mental health systems. *Law and human behavior*, 16, 75-87.

Tordoir, P., (2013). Geografische logica voor overheidsorganisatie. *Daily urban systems* als bestuurlijk perspectief, in: *Bestuurskunde*, 3, 32-41.

Tops, P.W. & Zouridis, S. (2002). *De binnenkant van politiek*, Amsterdam/Antwerpen: Atlas.

Verhoeff, C.C. & Wever, R. (2007). *Sterke koppels, sterk bestuur, verslag van een onderzoek naar de relatie tussen griffier en secretaris*. Amersfoort: BMC.

VvG - Vereniging van Griffiers (2011). *De griffier gewaardeerd: Een klantenonderzoek onder staten- en gemeenteraadsleden*. Den Haag: Vereniging van Griffiers.

VNG Denktank (2013). *Van eerste overheid naar eerst de burger. Over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen*. Den Haag: VNG.

Wijdeven, T. van de (2012). *Doe-democratie*. Delft: Eburon.



Wijnen, P. van, & Hulsen, M. (2015). *Het aanzien van het politieke ambt: Een belevingsonderzoek onder decentrale volksvertegenwoordigers*. Horst: Overheid in Nederland.

Williams, P., (2002). The competent boundary spanner. *Public Administration*, 80, 103–124.



## **Bijlage 1: Methoden en technieken**

---

### **B1.1 Ontwikkeling van vragenlijsten**

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben wij gebruik gemaakt van twee vragenlijsten. De eerste vragenlijst was bestemd voor de griffiers (bijlage 2a). De tweede vragenlijst was bestemd voor raadsleden lid van werkgeverscommissies, burgemeesters en gemeentesecretarissen (bijlage 2b). Beide vragenlijsten zijn in november 2015 ontwikkeld op basis van het conceptueel model, de bestaande literatuur, en informatie vergaard uit gesprekken gevoerd met experts uit het lokale bestuur. In december 2015 zijn beide vragenlijsten vervolgens voorgelegd aan twee griffiers, twee raadsleden, en een gemeentesecretaris. Op basis van hun feedback zijn de vragenlijsten uitgewerkt en aangescherpt. De vragenlijsten zijn ten slotte geprogrammeerd in het online vragenlijstprogramma Qualtrics en een laatste maal kritisch bestudeerd door enkele collega-onderzoekers.

### **B1.2 Afname van de vragenlijsten**

De uitnodiging voor het onderzoek is op maandag 18 januari 2016 per e-mail verstuurd naar de griffiers door de Vereniging van Griffiers. In totaal werden 391 griffiers door de Vereniging van Griffiers aangeschreven, waarvan bijna alle griffiers overigens ook lid is (378). De e-mail bevatte een persoonlijke inlogcode nodig om de vragenlijst te kunnen starten. Op maandag 1 februari is een reminder verzonden. De vragenlijsten zijn gesloten op zondag 28 februari.

In de e-mail werden de griffiers verzocht om de uitnodiging voor het onderzoek ook door te sturen naar zowel de leden van hun werkgeverscommissie als ook de burgemeester en gemeentesecretaris in hun gemeente. Omdat deze personen met dezelfde inlogcode als de griffiers dienden in te loggen was het voor ons mogelijk om respondenten van een specifieke gemeente aan elkaar te koppelen zonder hun privacy te schenden.

Bij sluiting van het onderzoek hadden 239 griffiers de vragenlijst ingevuld (60%), alsmede 241 leden van werkgeverscommissies in 184 gemeenten (47%), 60 burgemeesters (15%), en 86 gemeentesecretarissen (22%). In 127 gemeenten vulden zowel de griffier als een of meerdere leden van de werkgeverscommissie de vragenlijst in; in 57 gemeenten vulde naast de griffier ook de burgemeester de vragenlijst in; en in 75 gemeenten vulde naast de griffier ook de gemeentesecretaris de vragenlijst in.

### **B1.3 Ontwikkeling van de typologie van griffiersprofielen**

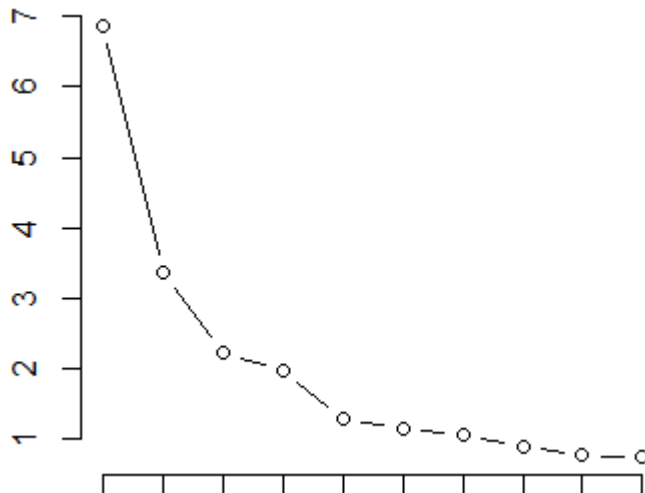
#### *B1.3.1 Strategie*

Onze typologie van griffiersstijlen is gebaseerd op de rapportage van de frequentie van de vervulde activiteiten door de griffiers (zie vraag 1 in de vragenlijst, bijlage 2a). Allereerst onderzochten wij met behulp van exploratieve factoranalyse of het mogelijk was om specifieke activiteiten te clusteren in bredere taakvelden. Gebruikmakend van deze taakvelden konden wij ervoor zorgen dat onze typologie het handelen van griffiers op hoofdlijnen beschrijft in plaats van een opsomming te zijn van een veelvoud van concrete activiteiten. Vervolgens onderzochten wij in hoeverre het mogelijk was om een steekhoudend onderscheid te maken tussen griffiers op basis van de mate waarin zij actief zijn in de verschillende taakvelden. De analyses werden uitgevoerd in het statistische pakket *R* (*R* core team, 2016). Specifiek werd de plugin *Psych* gebruikt om de exploratieve factoranalyse uit te voeren. Om te onderzoeken of de griffiers in te delen zijn in verschillende groepen werd gebruik gemaakt van de plugin *Cluster* (Maechler en anderen, 2016).

### B1.3.2 Exploratieve factoranalyse

Bewust maakten wij in de vragenlijst gebruik van objectieve antwoordcategorieën ('nooit' 'enkele keren per jaar' 'maandelijks', 'wekelijks', 'vrijwel dagelijks') om het handelen van de in kaart te brengen. Het voordeel van dergelijke objectieve antwoordcategorieën is namelijk dat respondenten de antwoordopties op dezelfde wijze interpreteren. Het nadeel is echter dat de 'afstand' tussen de verschillende antwoordopties ongelijk zijn. Gebruik van Pearson correlaties levert in deze situatie een onderschatting van de samenhang in antwoordpatronen. Wij voerden daarom de exploratieve factoranalyse uit op basis van polychorische correlaties in plaats van de gebruikelijke Pearson correlaties.

De scree plot (zie Figuur 1) geconstrueerd op basis van de ongeroteerde factoroplossing geeft bewijs voor het bestaan van vier taakvelden in het handelen van de griffiers. De plot toont namelijk vier factoren die duidelijk liggen boven de diagonaal die te trekken is door de overige mogelijke factoren.



**Figuur B1.1 Scree plot op basis van de ongeroteerde factoranalyse**

Wij voerden zowel een gerooteerde factoranalyse uit waarbij wij het niet toestonden dat de vier factoren onderling correleerden als ook een factoranalyse waarbij juist wel toestonden dat de factoren onderling correleerden. Aangezien alleen de factoroplossing met gecorreleerde factoren een eenvoudige structuur opleverde, kozen wij voor de gecorreleerde factoroplossing.

Tabel B1.1 op de volgende pagina toont de ladingen van de gerooteerde factoroplossing met de vier gecorreleerde factoren. De ladingen zijn te beschouwen als een maat voor samenhang tussen het antwoordpatroon op een specifieke vraag en de betreffende factor. Irrelevante, kleine ladingen zijn weggelaten uit de tabel. De vijf activiteiten aangemerkt met een asterisk (\*) laadden op geen van de vier taakvelden. Op basis van de concrete activiteiten behorend bij de verschillende factoren kozen wij voor de volgende labels voor de vier taakvelden: 1) adviseren raadsleden; 2) faciliteren; 3) vertegenwoordigen; en 4) organiseren.

**Tabel B1.1. De vier taakvelden met hun onderliggende activiteiten**

Activiteit	Taakveld			
	1	2	3	4
Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.	0,30			
Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.	0,47			
Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies.	0,54			
Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends.	0,84			
Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends.	0,87			
Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.	0,38			
Ik doe voorstellen aan de raad om werkprocessen te verbeteren.	0,27			
Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.		0,48		
Ik overleg met externe partijen namens de raad.		0,62		
Ik organiseer trainingen voor nieuwe raadsleden.		0,32		
Ik organiseer bijeenkomsten over specifieke thema's.		0,51		
Ik organiseer bijeenkomsten met raadsleden van buurgemeenten.		0,40		
Ik organiseer bijeenkomsten met maatschappelijke partijen.		0,71		
Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over de lokale democratie.		0,52		
Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken.			0,26	
Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen			0,70	
Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.			0,71	
Ik regel zelf de organisatie van raads- en commissievergaderingen.				0,63
Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.				0,77
Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.*				
Ik volg trainingen om mijn vakkennis en competenties verder te ontwikkelen.*				
Ik neem deel aan intervisiebijeenkomsten om mijn functioneren verder te ontwikkelen.*				
Ik maak gebruik van sociale media zoals facebook en twitter in mijn griffierswerk.*				
Ik overleg met mijn griffiemedewerkers.*				

*Noot:* taakveld: 1 = adviseren raadsleden; 2 = faciliteren; 3 = vertegenwoordigen; en 4 = organiseren.

De correlatie tussen de taakvelden advisering raadsleden en faciliteren is behoorlijk hoog (0,49), evenals de correlatie tussen de pakketten adviseren raadsleden en faciliteren (0,45). De correlatie tussen de pakketten faciliteren en vertegenwoordigen is minder sterk, maar nog steeds aanzienlijk (0,24), terwijl de correlatie tussen het taakveld organiseren en alle andere pakketten nihil is (0,00). Inhoudelijk betekent dit dat wanneer een griffier actiever is in het taakveld adviseren, de kans groot is dat hij ook actiever is in het pakket faciliteren en vertegenwoordigen. Daarentegen zegt de mate waarin een griffier actief is in het pakket organiseren niets over hoe vaak hij raadsleden adviseert, faciliteert, of vertegenwoordigt.

### B1.3.3 Clusteranalyse

De typologie van griffiers is gebaseerd op hun handelen in de vier taakvelden adviseren van raadsleden, faciliteren, vertegenwoordigen, en organiseren. Om inhoudelijke redenen zijn

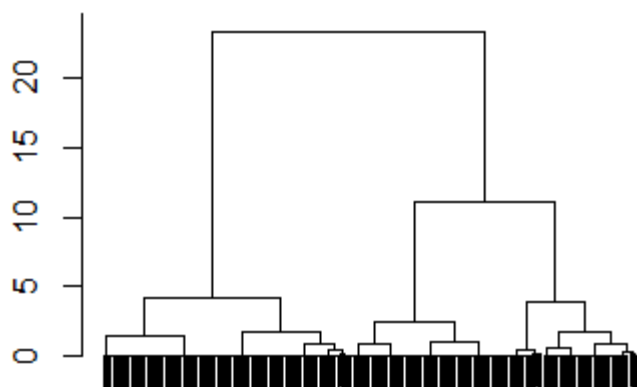
de vijf activiteiten die niet laadden op een van deze vier taakvelden buiten beschouwing gelaten.

Om tot de typologie van griffiers te komen berekenden wij eerst de afstand van alle griffiers ten opzichte van elkaar op basis van hun somscores op de vier taakvelden. Wij kozen hierbij voor de gower-afstandsmaat vanwege de ongelijke 'afstanden' tussen de antwoordcategorieën op de onderliggende activiteitenvragen ('nooit' 'enkele keren per jaar' 'maandelijks', 'wekelijks', 'vrijwel dagelijks').

Vervolgens hebben wij in een iteratief proces gebruikmakend van het Partitioning Around Medoids (PAM) algoritme onderzocht in hoeverre het mogelijk was om griffiers in te delen in steekhoudende profielen op basis van hun handelen in de verschillende taakvelden. Wij kozen voor het robuustere PAM algoritme in plaats van het gebruikelijke k-means algoritme omdat eerdere ervaringen aantoonde dat dit laatste algoritme vaak niet leidt tot stabiele clusteroplossingen.

Aanvankelijk probeerden wij een stabiele clusteroplossing te vinden op basis van het handelen van de griffiers in alle vier de taakvelden. Echter de verschillen tussen griffiers in de taakvelden faciliteren, vertegenwoordigen, en organiseren bleken te klein om een steekhoudend onderscheid te maken tussen griffiers.

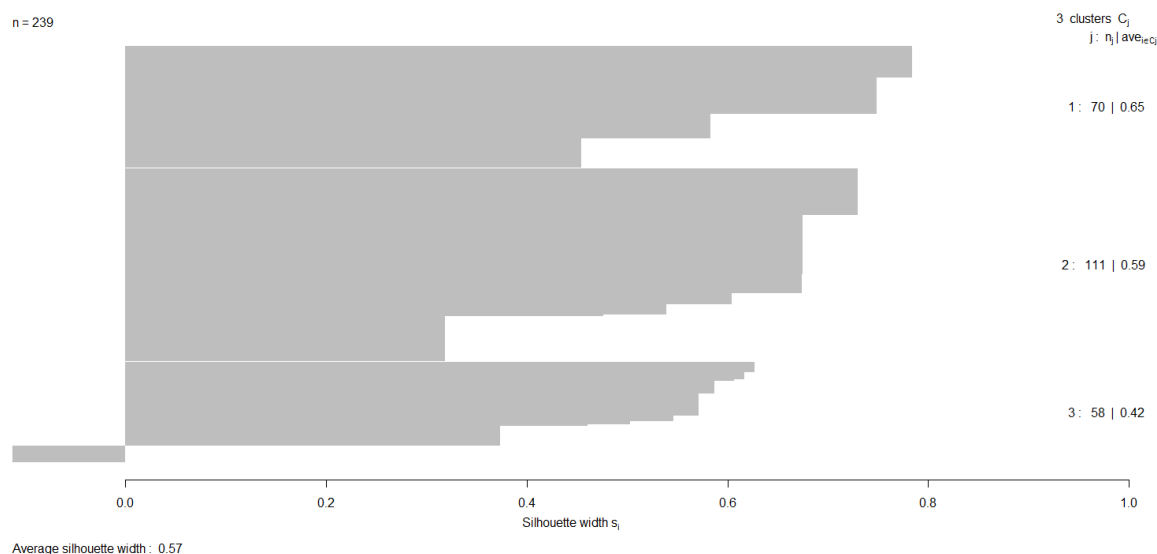
Een clusteranalyse gebaseerd op alleen de somscores op het taakveld adviseren van raadsleden leidde echter wel tot een stabiele oplossing van drie clusters. Zie hiervoor de relatieve lengte van de drie verticale lijnen in de dendrogram (Figuur B1.2 op de volgende pagina) en de relatief hoge C waarden in de silhouette plot (Figuur B1.3 op de volgende pagina).



**Figuur B1.2 Dendrogram op basis van de somscores op het taakveld adviseren.**

Eventueel is het mogelijk dat het mogelijk om de griffiers op te delen in twee groepen op basis van de antwoorden in het taakveld adviseren van raadsleden. Echter, omdat de gemiddelde scores op de taakvelden faciliteren en vertegenwoordigen statistisch significant bleken te verschillen tussen de basisgriffier enerzijds en de beide andere profielen anderzijds is besloten bij de driedeling te blijven. In tabel B1.2 staan de gemiddelde scores van de drie griffiersprofielen in de vier taakvelden.

## Griffier in de Gemeente Geschetst



**Figuur B1.3. Silhouetteplot op basis van de somscores op het taakveld adviseren**

**Tabel B1.2. Gemiddelde scores van de griffiers op de taakvelden**

Griffiersprofiel	Aantal respondenten	Taakveld			
		Adviseren	Faciliteren	Vertegenwoordigen	Organiseren
1	111	7,4	4,7	5,7	2,8
2	70	11,4	6,2	6,5	2,6
3	58	17,0	7,1	7,8	2,6

### B1.4 Toetsing conceptueel model

Om ons conceptueel model te toetsen brachten wij in kaart in hoeverre er statistische significante verschillen bestaan tussen de drie griffiersprofielen en hun antwoorden op de overige vragen in de vragenlijst. Wij gebruikten

- de chi-kwadraattoets om significante verschillen tussen de griffiersprofielen voor nominale variabelen (zoals de aan- of afwezigheid van bepaalde competenties) op te sporen;
- de Kruskal-Wallis toets om significante verschillen tussen de griffiersprofielen voor ordinale variabelen (zoals de mate waarin griffiers ervaren dat zij een goede relatie met de raad hebben) op te sporen;
- de ANOVA toets om significante verschillen tussen de griffiersprofielen voor intervalvariabelen (zoals de leeftijd van de griffiers) op te sporen.

Bij een p-waard gelijk aan of kleiner dan 0,05 concludeerden wij dat de verschillen op de betreffende variabele statistisch significant waren. In het geval van een significant resultaat

voerden wij een post hoc test uit om te bepalen voor welk van de drie griffiersprofielen precies de resultaten verschilden. De post hoc test voor de chi-kwadraattoets en ANOVA zijn geïntegreerd in R. Om de post hoc test van de Kruskal-Wallis test uit te voeren maakten wij gebruik van de PMCMR plugin (Pohlert, 2014).

Om te onderzoeken of er significante verschillen bestonden voor de drie griffiersprofielen voor wat betreft de antwoorden van de leden van de werknemerscommissie, burgemeesters en secretarissen, maakten wij gebruik van dezelfde toetsen. Wanneer meerdere raadsleden binnen een gemeente de vragenlijst hadden ingevuld, rekenden wij hierbij met het gemiddelde. Wederom concludeerden wij bij een p-waard gelijk aan of kleiner dan 0,05 dat de verschillen op de betreffende variabele statistisch significant waren.



## Bijlage 2: Vragenlijst

---

### Bijlage 2a: Vragenlijst griffiers

**1** Kunt u aangeven hoe vaak u onderstaande activiteiten verricht?

	Nooit	Enkele keren per jaar	Maandelijks	Wekelijks	(Vrijwel) dagelijks
1	Ik regel <b>zelf</b> de organisatie van raads- en commissievergaderingen zoals vergaderlocaties.				
2	Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.				
3	Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.				
4	Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.				
5	Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.				
6	Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies om hun voorstellen succesvol door de raad te krijgen.				
7	Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.				
8	Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.				
9	Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.				
10	Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.				
11	Ik doe voorstellen aan de raad om zijn werkprocessen te verbeteren.				
12	Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken voor de raad.				
13	Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen.				
14	Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.				
15	Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.				
16	Ik organiseer trainingen voor (nieuwe) raadsleden over het raadswerk.				
17	Ik organiseer bijeenkomsten voor raadsleden over specifieke, inhoudelijke thema's.				
18	Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.				
19	Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.				
20	Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.				
21	Ik volg trainingen om mijn vakkennis en competenties verder te ontwikkelen.				
22	Ik neem deel aan intervisiebijeenkomsten om mijn functioneren verder te ontwikkelen.				
23	Ik maak gebruik van sociale media zoals facebook en twitter in mijn griffierswerk.				
24	Ik overleg met mijn griffiemedewerkers.				

**2** Kunt u aangeven welke van de onderstaande activiteiten u als zeer belangrijk beschouwt?

1	Ik regel <b>zelf</b> de organisatie van raads- en commissievergaderingen zoals vergaderlocaties.
2	Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.
3	Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.
4	Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.
5	Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.
6	Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies om hun voorstellen succesvol door de raad te krijgen.
7	Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.
8	Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.
9	Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.
10	Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.

## Griffier in de Gemeente Geschetst

- 11 Ik doe voorstellen aan de raad om zijn werkprocessen te verbeteren.
  - 12 Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken voor de raad.
  - 13 Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen.
  - 14 Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.
  - 15 Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.
  - 16 Ik organiseer trainingen voor (nieuwe) raadsleden over het raadswerk.
  - 17 Ik organiseer bijeenkomsten voor raadsleden over specifieke, inhoudelijke thema's.
  - 18 Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.
  - 19 Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.
  - 20 Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.
  - 21 Ik volg trainingen om mijn vakkennis en competenties verder te ontwikkelen.
  - 22 Ik neem deel aan intervisiebijeenkomsten om mijn functioneren verder te ontwikkelen.
  - 23 Ik maak gebruik van sociale media zoals facebook en twitter in mijn griffierswerk.
  - 24 Ik overleg met mijn griffiemedewerkers.
- 

### 3. Met welke thema's uit de onderstaande lijst bent u op dit moment veel bezig?

---

Dualiseringsvraagstukken  
Integriteitsvraagstukken  
Maatschappelijke participatie, burgerparticipatie en overheidsparticipatie  
Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden  
De drie decentralisaties  
Big data vraagstukken  
Financiële vraagstukken  
Het vluchtelingenvraagstuk  
Professionalisering van raadsleden  
Deregulering  
Anders

---

### 4 In welke mate ziet u het als uw taak er voor te zorgen dat de raad...

	Geheel niet	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1	volgens de formele, juridische kaders handelt.					
2	transparant handelt.					
3	in een goede sfeer bijeenkomt.					
4	met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.					
5	de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.					
6	actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.					
7	de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.					
8	actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.					
9	een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.					
10	zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.					
11	zijn langetermijnagenda realiseert.					
12	de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.					

## Griffier in de Gemeente Geschetst

- 13 ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.
  - 14 raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.
  - 15 burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.
  - 16 burgers participeren in de gemeentelijke democratie.
- 

**5** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in uw handelen als griffier. Hieronder links staat een lijst met acht kernwaarden. Kunt u deze kernwaarden in de box rechts ordenen van meest (1) naar minst belangrijk (8) voor uw handelen als griffier?

---

Onafhankelijkheid  
Rechtmatigheid  
Doelmatigheid  
Responsiviteit  
Integriteit  
Zorgvuldigheid  
Dienstbaarheid  
Vernieuwingsgerichtheid

---

**6** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Hieronder volgt een lijst met twaalf competenties. Welke competenties zijn bij u het sterkt ontwikkeld (maximaal 4)?

---

Plannen, organiseren en voortgang bewaken  
Samenwerken  
Uitleg geven  
Feedback geven  
Betrokkenheid tonen  
Mensen overtuigen en enthousiasmeren  
Kansen en bedreigingen herkennen  
Initiatief ontplooien  
Flexibel handelen  
Besluitvaardig handelen  
Omgaan met stressvolle situaties  
Leren en verder ontwikkelen

---

**7** Welke competenties zou u graag verder willen ontwikkelen om uw werk als griffier nog beter te kunnen doen (maximaal 4)?

---

Plannen, organiseren en voortgang bewaken  
Samenwerken  
Uitleg geven  
Feedback geven  
Betrokkenheid tonen  
Mensen overtuigen en enthousiasmeren  
Kansen en bedreigingen herkennen  
Initiatief ontplooien  
Flexibel handelen

## Griffier in de Gemeente Geschetst

Besluitvaardig handelen

Omgaan met stressvolle situaties

Leren en verder ontwikkelen

---

**8** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen? (Tabel 1 van 2)

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

---

**9** Uit hoeveel raadsleden bestaat de raad?

**10** Uit hoeveel fracties bestaat de raad

**11** In hoeveel regionale samenwerkingsverbanden is de gemeente actief (schatting)

---

**12** In welke provincie bevindt de gemeente zich?

---

Drenthe

Flevoland

Friesland

Gelderland

Groningen

Limburg

Noord-Brabant

Noord-Holland

Overijssel

Utrecht

Zeeland

## Griffier in de Gemeente Geschetst

Zuid-Holland

---

**13** Is de gemeente het resultaat is van een gemeentelijke herindeling in de periode 2000-2015?

---

Nee

Ja

---

**14** Hoeveel inwoners heeft de gemeente waarin u werkt als griffier?

---

Minder dan 20.000 inwoners

20.000 tot 50.000 inwoners

50.000 tot 100.000 inwoners

100.000 tot 250.000 inwoners

250.000 of meer inwoners

---

**15** Hoe schat u het gemiddelde opleidingsniveau van de inwoners van de gemeente?

---

Relatief lager dan in de gemiddelde gemeente

Vergelijkbaar met de gemiddelde gemeente

Relatief hoger dan de gemiddelde gemeente

---

**16** Hoe schat u het gemiddelde besteedbaar inkomen van de inwoners van de gemeente?

---

Relatief lager dan in de gemiddelde gemeente

Vergelijkbaar met de gemiddelde gemeente

Relatief hoger dan de gemiddelde gemeente

---

**17** Wat is uw leeftijd?

**18** Hoeveel jaren werkervaring heeft u als raadsgriffier?

**19** Sinds wanneer werkt u als griffier in deze gemeente?

**20** In welke salarisschaal bent u ingedeeld?

**21** Wat is de omvang van uw dienstverband (in fte)?

---

**22** Wat is de aard van uw dienstverband?

---

Vast

Tijdelijk

---

**23** Wat is uw geslacht?

---

Vrouw

Man

---

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**24** Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

---

MBO  
HBO  
WO  
Anders

---

### Vragen specifiek voor griffiers met een griffie

---

**25** Uit hoeveel medewerkers inclusief uzelf bestaat de griffie (in fte)?

---

**26** Is het aantal medewerkers (in fte) veranderd in de periode 2011-2015?

---

Ja, de griffie is in omvang gekrompen.  
Nee, het aantal medewerkers (in fte) is gelijk gebleven.  
Ja, de griffie is omvang gegroeid.

---

**27** In welke mate zijn onderstaande stellingen op u en uw griffie van toepassing?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					

---

## Griffier in de Gemeente Geschetst

### Bijlage 2b: Vragenlijst raadsleden, burgemeesters, en gemeentesecretarissen

**28** In welke mate ziet u het als de beoogde taak van uw griffier om er voor te zorgen dat...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

**29** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in het handelen van uw griffier. Welke kernwaarden zouden volgens u het belangrijkste moeten zijn in het werk van uw griffier?

Onafhankelijkheid

Rechtmatigheid

Doelmatigheid

Responsiviteit

Integriteit

Zorgvuldigheid

Dienstbaarheid

Vernieuwingsgerichtheid

**30** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Welke competenties zijn bij uw griffier het sterkst ontwikkeld (maximaal 4)?

Plannen, organiseren en voortgang bewaken

Samenwerken

Uitleg geven

Feedback geven

Betrokkenheid tonen

Mensen overtuigen en enthousiasmeren

Kansen en bedreigingen herkennen

Initiatief ontplooiën

Flexibel handelen

## Griffier in de Gemeente Geschetst

Besluitvaardig handelen  
Omgaan met stressvolle situaties  
Leren en verder ontwikkelen

---

**31** Welke competenties zou uw griffier volgens u verder dienen te ontwikkelen (maximaal 4)?

---

Plannen, organiseren en voortgang bewaken  
Samenwerken  
Uitleg geven  
Feedback geven  
Betrokkenheid tonen  
Mensen overtuigen en enthousiasmeren  
Kansen en bedreigingen herkennen  
Initiatief ontplooiën  
Flexibel handelen  
Besluitvaardig handelen  
Omgaan met stressvolle situaties  
Leren en verder ontwikkelen

---

**32** In hoeverre vindt u dat uw griffier een belangrijke rol speelt in het goed laten functioneren van...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 de raad.					
2 de lokale democratie.					
3 de driehoek burgemeester-secretaris-griffier.					
4 de samenwerkingsverbanden waarin onze gemeente actief in is.					

---

**33** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 De raad heeft duidelijk voor ogen hoe de griffiersrol zou moeten worden ingevuld.					
2 De raad heeft voldoende (financiële) middelen om de griffiersrol succesvol te laten vervullen.					
3 De raad stimuleert de griffier om zich als griffier verder te ontwikkelen.					
4 Onze griffier ervaart spanningen tussen hetgeen de raad van hem/haar verwacht en de mogelijkheden die hij/zij heeft om aan die verwachtingen te voldoen.					
5 Ik heb een goede relatie met onze griffier.					
6 Ik waardeer het werk van onze griffier.					

---



**Bijlage 3: Antwoorden op gestelde vragen****Bijlage 3a: Antwoorden griffiers**

**1** Kunt u aangeven hoe vaak u onderstaande activiteiten verricht? (Tabel 1 van 2)

	Nooit	Enkele keren per jaar	Maandelijks	Wekelijks	(Vrijwel) dagelijks
1	<u>Ik regel <b>zelf</b> de organisatie van raads- en commissievergaderingen zoals vergaderlocaties.</u>				
Aantal	64	83	52	33	7
Percentage	27	35	22	14	3
2	<u>Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.</u>				
Aantal	83	29	89	32	6
Percentage	35	12	37	13	3
3	<u>Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.</u>				
Aantal	173	57	7	2	0
Percentage	72	24	3	1	0
4	<u>Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.</u>				
Aantal	1	38	95	75	30
Percentage	0	16	40	31	13
5	<u>Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.</u>				
Aantal	17	119	61	34	8
Percentage	7	50	26	14	3
6	<u>Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies om hun voorstellen succesvol door de raad te krijgen.</u>				
Aantal	16	102	70	33	18
Percentage	7	43	29	14	8
7	<u>Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.</u>				
Aantal	10	137	59	27	6
Percentage	4	57	25	11	3
8	<u>Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.</u>				
Aantal	20	135	57	22	5
Percentage	8	56	24	9	2
9	<u>Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.</u>				
Aantal	3	190	36	9	1
Percentage	1	80	15	4	0
10	<u>Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.</u>				
Aantal	72	136	18	10	3
Percentage	30	57	8	4	1
11	<u>Ik doe voorstellen aan de raad om zijn werkprocessen te verbeteren.</u>				
Aantal	3	166	49	16	5
Percentage	1	69	21	7	2
12	<u>Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken voor de raad.</u>				
Aantal	26	106	75	26	6
Percentage	11	44	31	11	3

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**1** (vervolg) Kunt u aangeven hoe vaak u onderstaande activiteiten verricht? (Tabel 2 van 2)

	Nooit	Enkele keren per jaar	Maandelijks	Wekelijks	(Vrijwel) dagelijks
13	<u>Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen.</u>				
Aantal	1	19	59	142	18
Percentage	0	8	25	59	8
14	<u>Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.</u>				
Aantal	4	40	85	106	4
Percentage	2	17	36	44	2
15	<u>Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.</u>				
Aantal	66	129	30	13	1
Percentage	28	54	13	5	0
16	<u>Ik organiseer trainingen voor (nieuwe) raadsleden over het raadswerk.</u>				
Aantal	7	220	11	1	0
Percentage	3	92	5	0	0
17	<u>Ik organiseer bijeenkomsten voor raadsleden over specifieke, inhoudelijke thema's.</u>				
Aantal	14	158	63	4	0
Percentage	6	66	26	2	0
18	<u>Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.</u>				
Aantal	60	161	17	0	1
Percentage	25	67	7	0	0
19	<u>Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.</u>				
Aantal	46	167	25	1	0
Percentage	19	70	10	0	0
20	<u>Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.</u>				
Aantal	152	80	7	0	0
Percentage	64	33	3	0	0
21	<u>Ik volg trainingen om mijn vakkennis en competenties verder te ontwikkelen.</u>				
Aantal	29	192	16	1	1
Percentage	12	80	7	0	0
22	<u>Ik neem deel aan intervisiebijeenkomsten om mijn functioneren verder te ontwikkelen.</u>				
Aantal	87	137	14	0	1
Percentage	36	57	6	0	0
23	<u>Ik maak gebruik van sociale media zoals facebook en twitter in mijn griffierswerk.</u>				
Aantal	107	35	33	40	24
Percentage	45	15	14	17	10
24	Ik overleg met mijn griffiemedewerkers.				
Aantal	33	0	12	60	134
Percentage	14	0	5	25	56

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**2** Kunt u aangeven welke van de onderstaande activiteiten u als zeer belangrijk beschouwt?

		Aantal	Percentage
1	Ik regel <b>zelf</b> de organisatie van raads- en commissievergaderingen zoals vergaderlocaties.	42	18
2	Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.	54	23
3	Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.	14	6
4	Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.	192	80
5	Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.	96	40
6	Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies om hun voorstellen succesvol door de raad te krijgen.	168	70
7	Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.	157	66
8	Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.	128	54
9	Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.	164	69
10	Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.	90	38
11	Ik doe voorstellen aan de raad om zijn werkprocessen te verbeteren.	204	85
12	Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken voor de raad.	108	45
13	Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen.	228	95
14	Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.	153	64
15	Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.	47	20
16	Ik organiseer trainingen voor (nieuwe) raadsleden over het raadswerk.	140	59
17	Ik organiseer bijeenkomsten voor raadsleden over specifieke, inhoudelijke thema's.	149	62
18	Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.	79	33
19	Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.	82	34
20	Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.	44	18
21	Ik volg trainingen om mijn vakkennis en competenties verder te ontwikkelen.	134	56
22	Ik neem deel aan intervisiebijeenkomsten om mijn functioneren verder te ontwikkelen.	80	33
23	Ik maak gebruik van sociale media zoals facebook en twitter in mijn griffierswerk.	29	12
24	Ik overleg met mijn griffiemedewerkers.	174	73

**3.** Met welke thema's uit de onderstaande lijst bent u op dit moment veel bezig?

	Aantal	Percentage
Dualiseringsvraagstukken	72	30
Integriteitsvraagstukken	105	44
Maatschappelijke participatie, burgerparticipatie en overheidsparticipatie	164	69
Intergemeentelijke samenwerkingsverbanden	197	82
De drie decentralisaties	101	42
Big data vraagstukken	14	6
Financiële vraagstukken	54	23
Het vluchtelingenvraagstuk	60	25
Professionalisering van raadsleden	149	62
Deregulering	7	3
Anders	57	24

## Griffier in de Gemeente Geschetst

### 4 In welke mate ziet u het als uw taak er voor te zorgen dat de raad...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszin s	In sterke mate
1 volgens de formele, juridische kaders handelt.	0 0%	1 42%	8 3,35%	40 16,74%	190 79,50%
2 transparant handelt.	0 0%	0 0%	6 2,51%	35 14,64%	198 82,85%
3 in een goede sfeer bijeenkomt.	1 0,42%	4 1,67%	12 5,02%	103 43,10%	119 49,79%
4 met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.	2 0,84%	19 7,95%	65 27,20%	88 36,82%	65 27,20%
5 de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	0 0%	21 8,79%	55 23,01%	130 54,39%	33 13,81%
6 actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	0 0%	14 5,86%	37 15,48%	111 46,44%	77 32,22%
7 de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	0 0%	18 7,56%	38 15,97%	111 46,64%	71 29,83%
8 actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	0 0%	9 3,78%	24 10,08%	106 44,54%	99 41,60%
9 een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	0 0%	11 4,62%	44 18,49%	94 39,50%	89 37,39%
10 zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.	2 0,84%	22 9,24%	44 18,49%	96 40,34%	74 31,09%
11 zijn langetermijnagenda realiseert.	2 0,84%	14 5,88%	41 17,23%	85 35,71%	96 40,34%
12 de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.	0 0%	1 0,42%	7 2,94%	47 19,75%	183 76,89%
13 ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.	4 1,68%	28 11,76%	36 15,13%	126 52,94%	44 18,49%
14 raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.	1 0,42%	4 1,68%	25 10,50%	134 56,30%	74 31,09%
15 burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	1 0,42%	7 2,94%	26 10,92%	107 44,96%	97 40,76%
16 burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	1 0,42%	9 3,78%	46 19,33%	117 49,16%	65 27,31%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**5** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in uw handelen als griffier. Hieronder links staat een lijst met acht kernwaarden. Kunt u deze kernwaarden in de box rechts ordenen van meest (1) naar minst belangrijk (8) voor uw handelen als griffier?

	Gemiddelde	Sd	Min	Max
Onafhankelijkheid	2,29	1,83	1	8
Rechtmatigheid	4,75	1,86	1	8
Doelmatigheid	5,69	1,89	1	8
Responsiviteit	5,86	1,96	1	8
Integriteit	2,7	1,78	1	8
Zorgvuldigheid	4,45	1,76	1	8
Dienstbaarheid	4,23	2,16	1	8
Vernieuwingsgerichtheid	5,81	1,88	1	8

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**6** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Hieronder volgt een lijst met twaalf competenties. Welke competenties zijn bij u het sterkt ontwikkeld (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	159	67
Samenwerken	118	49
Uitleg geven	35	15
Feedback geven	35	15
Betrokkenheid tonen	78	33
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	69	29
Kansen en bedreigingen herkennen	95	40
Initiatief ontplooiën	61	26
Flexibel handelen	107	45
Besluitvaardig handelen	90	38
Omgaan met stressvolle situaties	53	22
Leren en verder ontwikkelen	26	11

**7** Welke competenties zou u graag verder willen ontwikkelen om uw werk als griffier nog beter te kunnen doen (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	26	11
Samenwerken	32	13
Uitleg geven	24	10
Feedback geven	102	43
Betrokkenheid tonen	24	10
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	102	43
Kansen en bedreigingen herkennen	73	31
Initiatief ontplooiën	63	26
Flexibel handelen	25	10
Besluitvaardig handelen	44	18
Omgaan met stressvolle situaties	56	23
Leren en verder ontwikkelen	98	41

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**8** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen? (Tabel 1 van 2)

		Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1	De sfeer in de raad is goed.	5 2,1%	14 5,9%	19 8,1%	56 23,7%	142 60,2%
2	De raad is volgbaar aan het college.	8 3,4%	55 23,3%	38 16,1%	98 41,5%	37 15,7%
3	De raad is ambitieus.	2 0,8%	38 16,1%	76 32,2%	96 40,7%	24 10,2%
4	Er is een relatief groot verloop van raadsleden.	55 23,3%	92 39,0%	40 16,9%	44 18,6%	5 2,1%
5	Mijn gemeente kent relatief veel politiek-bestuurlijke crises.	47 19,9%	95 40,3%	38 16,1%	44 18,6%	12 5,1%
6	De ambtelijke organisatie functioneert goed.	2 0,8%	19 8,1%	61 25,8%	117 49,6%	37 15,7%
7	De raad geeft duidelijk aan hoe de griffiersrol ingevuld moet worden.	9 3,8%	51 21,6%	63 26,7%	96 40,7%	17 7,2%
8	De raad geeft mij voldoende (financiële) middelen om mijn griffiersrol succesvol te vervullen.	5 2,1%	18 7,6%	51 21,6%	90 38,1%	72 30,5%
9	De raad stimuleert mij om mij als griffier verder te ontwikkelen.	9 3,8%	36 15,3%	49 20,8%	92 39,0%	50 21,2%
10	Ik ervaar spanningen tussen hetgeen de raad van mij verwacht en mogelijkheden die ik heb om aan die verwachtingen te voldoen.	47 19,9%	99 41,9%	45 19,1%	35 14,8%	10 4,2%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**8** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen? (Tabel 2 van 2)

		Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
11	Ik ervaar veel stress in mijn baan.	14 5,9%	63 26,7%	59 25,0%	86 36,4%	14 5,9%
12	Ik voel mij gewaardeerd door de raad.	1 0,4%	10 4,2%	20 8,5%	82 34,7%	123 52,1%
13	Ik ben tevreden met de arbeidsvoorwaarden (salaris en secundaire voorwaarden).	5 2,1%	21 8,9%	34 14,4%	82 34,7%	94 39,8%
14	Ik heb een goede relatie met de werkgeverscommissie.	0 0,0%	5 2,1%	30 12,8%	39 16,6%	161 68,5%
15	Ik heb een goede relatie met de gemeentesecretaris.	1 0,4%	5 2,1%	32 13,6%	73 30,9%	125 53,0%
16	Ik heb een goede relatie met de burgemeester.	0 0,0%	3 1,3%	8 3,4%	45 19,1%	180 76,3%
17	Ik ervaar veel tegenwerking van de raad.	107 45,3%	97 41,1%	20 8,5%	10 4,2%	2 0,8%
18	Ik ervaar veel tegenwerking van ambtenaren.	48 20,3%	126 53,4%	39 16,5%	23 9,7%	0 0,0%
19	Ik ben trots dat ik voor deze gemeente als griffier mag werken.	0 0,0%	4 1,7%	24 10,2%	51 21,6%	157 66,5%
20	Griffier is voor mij de mooiste baan die er is.	0 0,0%	9 3,8%	30 12,7%	70 29,7%	127 53,8%

		Gemiddelde	Sd	Min	Max
<b>9</b>	Uit hoeveel raadsleden bestaat de raad?	23,09	7,57	9	45
<b>10</b>	Uit hoeveel fracties bestaat de raad	7,4	2,15	3	15
<b>11</b>	In hoeveel regionale samenwerkingsverbanden is de gemeente actief (schatting)	13,04	8,89	3	70

Noot. Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

## Griffier in de Gemeente Geschetst

### 12 In welke provincie bevindt de gemeente zich?

	Aantal	Percentage
Drenthe	8	3,3
Flevoland	5	2,1
Friesland	18	7,5
Gelderland	31	13,0
Groningen	15	6,3
Limburg	14	5,9
Noord-Brabant	40	16,7
Noord-Holland	26	10,9
Overijssel	18	7,5
Utrecht	17	7,1
Zeeland	6	2,5
Zuid-Holland	37	15,5
Niet ingevuld	4	1,7

### 13 Is de gemeente het resultaat is van een gemeentelijke herindeling in de periode 2000-2015?

	Aantal	Percentage
Nee	184	77,0
Ja	52	21,8
Niet ingevuld	3	2,2

### 14 Hoeveel inwoners heeft de gemeente waarin u werkt als griffier?

	Aantal	Percentage
Minder dan 20.000 inwoners	61	26
20.000 tot 50.000 inwoners	129	54
50.000 tot 100.000 inwoners	30	13
100.000 tot 250.000 inwoners	15	6
250.000 of meer inwoners	1	1
Niet ingevuld	3	1

### 15 Hoe schat u het gemiddelde opleidingsniveau van de inwoners van de gemeente?

	Aantal	Percentage
Relatief lager dan in de gemiddelde gemeente	68	28
Vergelijkbaar met de gemiddelde gemeente	119	50
Relatief hoger dan de gemiddelde gemeente	49	21
Niet ingevuld	3	1

### 16 Hoe schat u het gemiddelde besteedbaar inkomen van de inwoners van de gemeente?

	Aantal	Percentage
Relatief lager dan in de gemiddelde gemeente	63	26
Vergelijkbaar met de gemiddelde gemeente	107	45
Relatief hoger dan de gemiddelde gemeente	66	28
Niet ingevuld	3	1



## Griffier in de Gemeente Geschetst

		Gemiddelde	Sd	Min	Max
<b>17</b>	Wat is uw leeftijd?	52,09	7,78	29	68
<b>18</b>	Hoeveel jaren werkervaring heeft u als raadsgriffier?	8,92	4,03	0	15
<b>19</b>	Sinds wanneer werkt u als griffier in deze gemeente?	2009	4,46	2001	2016
<b>20</b>	In welke salarisschaal bent u ingedeeld?	12,66	1,32	10	16
<b>21</b>	Wat is de omvang van uw dienstverband (in fte)?	38,83	3,23	18	40

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**22** Wat is de aard van uw dienstverband?

	Aantal	Percentage
Vast	219	92
Tijdelijk	17	7
Niet ingevuld	3	1

**23** Wat is uw geslacht?

	Aantal	Percentage
Vrouw	98	41
Man	138	58
Niet ingevuld	3	1

**24** Wat is uw hoogst voltooide opleiding?

	Aantal	Percentage
MBO	4	2
HBO	77	32
WO	149	62
Anders	6	3
Niet ingevuld	3	1

	Gemiddelde	Sd	Min	Max
<b>25</b> Uit hoeveel medewerkers inclusief uzelf bestaat de griffie (in fte)?	2,85	1,96	1,2	18

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**26** Is het aantal medewerkers (in fte) veranderd in de periode 2011-2015?

	Aantal	Percentage
Ja, de griffie is in omvang gekrompen.	52	25
Nee, het aantal medewerkers (in fte) is gelijk gebleven.	108	52
Ja, de griffie is omvang gegroeid.	46	22

**27** In welke mate zijn onderstaande stellingen op u en uw griffie van toepassing?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszin s	In sterke mate
1 Ik geef mijn medewerkers veel vrijheid.	0	0	3	36	167

## Griffier in de Gemeente Geschetst

2	Ik heb tezamen met mijn medewerkers een strategische visie opgesteld voor de griffie.	16	72	35	49	34
3	Ik moedig mijn medewerkers aan om met innovatieve ideeën te komen.	1	1	13	79	112
4	Ik stuur mijn medewerkers op concrete resultaten.	0	10	30	87	79
5	Mijn medewerkers hebben allen specifieke, afgebakende taken en verantwoordelijkheden.	2	20	23	95	66
6	De griffie werkt als een hecht team.	0	1	5	27	173
7	Mijn medewerkers beschikken over de benodigde competenties om hun werk goed te kunnen doen.	0	4	11	57	134

## Griffier in de Gemeente Geschetst

### Bijlage 3b: Antwoorden van raadsleden, burgemeesters en gemeentesecretarissen (totaal)

**28** In welke mate ziet u het als de beoogde taak van uw griffier om er voor te zorgen dat...

		Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1	de raad volgens de formele, juridische kaders handelt.	0	0	7	57	323
		0%	0%	2%	15%	83%
2	de raad transparant handelt.	0	10	14	126	237
		0%	3%	4%	33%	61%
3	er een goede sfeer heerst in de raad.	2	25	77	197	86
		1%	6%	20%	51%	22%
4	de raad met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.	11	55	90	157	74
		3%	14%	23%	41%	19%
5	de raad de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	12	61	100	152	62
		3%	16%	26%	39%	16%
6	de raad actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	5	28	83	160	111
		1%	7%	21%	41%	29%
7	de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	15	56	92	144	80
		4%	14%	24%	37%	21%
8	de raad actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	6	25	64	166	126
		2%	6%	17%	43%	33%
9	de raad een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	5	29	61	179	111
		1%	8%	16%	46%	29%
10	de raad zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.	10	57	67	141	111
		3%	15%	17%	37%	29%
11	de lange termijnagenda van de raad gerealiseerd wordt.	3	11	32	116	222
		1%	3%	8%	30%	58%
12	de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.	5	12	23	118	228
		1%	3%	6%	31%	59%
13	ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.	20	65	69	124	108
		5%	17%	18%	32%	28%
14	raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.	1	17	48	168	151
		0%	4%	12%	44%	39%
15	burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	8	42	83	160	93
		2%	11%	22%	41%	24%
16	burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	14	55	100	156	61
		4%	14%	26%	40%	16%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**29** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in het handelen van uw griffier. Welke kernwaarden zouden volgens u het belangrijkste moeten zijn in het werk van uw griffier?

	Gemiddelde	Sd	Min	Max
Onafhankelijkheid	3,06	2,20	1	8
Rechtmatigheid	4,46	2,13	1	8
Doelmatigheid	5,30	1,89	1	8
Responsiviteit	5,95	1,86	1	8
Integriteit	2,67	1,67	1	8
Zorgvuldigheid	3,95	1,80	1	8
Dienstbaarheid	4,46	2,13	1	8
<u>Vernieuwingsgerichtheid</u>	<u>5,81</u>	<u>2,09</u>	<u>1</u>	<u>8</u>

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**30** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Welke competenties zijn bij uw griffier het sterkst ontwikkeld (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	301	78
Samenwerken	169	44
Uitleg geven	157	41
Feedback geven	87	22
Betrokkenheid tonen	208	54
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	33	9
Kansen en bedreigingen herkennen	113	29
Initiatief ontplooiën	105	27
Flexibel handelen	83	21
Besluitvaardig handelen	109	28
Omgaan met stressvolle situaties	52	13
Leren en verder ontwikkelen	63	16

**31** Welke competenties zou uw griffier volgens u verder dienen te ontwikkelen (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	58	15
Samenwerken	74	19
Uitleg geven	29	7
Feedback geven	91	24
Betrokkenheid tonen	29	7
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	127	33
Kansen en bedreigingen herkennen	109	28
Initiatief ontplooiën	130	34
Flexibel handelen	98	25
Besluitvaardig handelen	78	20
Omgaan met stressvolle situaties	93	24
Leren en verder ontwikkelen	119	31

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**32** In hoeverre vindt u dat uw griffier een belangrijke rol speelt in het goed laten functioneren van...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 de raad.	0 0%	2 1%	13 3%	67 17%	303 79%
2 de lokale democratie.	4 1%	40 10%	96 25%	186 48%	59 15%
3 de driehoek burgemeester-secretaris-griffier.	3 1%	5 1%	31 8%	96 25%	246 65%
4 de samenwerkingsverbanden waarin onze gemeente actief in is.	12 3%	63 16%	110 29%	159 42%	39 10%

**33** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 De raad heeft duidelijk voor ogen hoe de griffiersrol zou moeten worden ingevuld.	5 1%	41 11%	65 17%	192 50%	82 21%
2 De raad heeft voldoende (financiële) middelen om de griffiersrol succesvol te laten vervullen.	2 1%	21 6%	44 11%	132 34%	186 48%
3 De raad stimuleert de griffier om zich als griffier verder te ontwikkelen.	9 2%	52 14%	97 25%	122 32%	104 27%
4 Onze griffier ervaart spanningen tussen hetgeen de raad van hem/haar verwacht en de mogelijkheden die hij/zij heeft om aan die verwachtingen te voldoen.	33 9%	110 29%	106 28%	102 27%	30 8%
5 Ik heb een goede relatie met onze griffier.	1 0%	4 1%	15 4%	37 7%	328 85%
6 Ik waardeer het werk van onze griffier.	2 1%	5 1%	20 5%	42 11%	316 82%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

### Bijlage 3c: Antwoorden van raadsleden

**28** In welke mate ziet u het als de beoogde taak van uw griffier om er voor te zorgen dat...

		Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1	de raad volgens de formele, juridische kaders handelt.	0 0%	0 0%	3 1%	40 17%	198 82%
2	de raad transparant handelt.	0 0%	7 3%	12 5%	84 35%	138 57%
3	er een goede sfeer heerst in de raad.	2 1%	18 7%	57 24%	121 50%	43 18%
4	de raad met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.	10 4%	42 17%	66 27%	85 35%	38 16%
5	de raad de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	3 1%	29 12%	54 22%	102 42%	53 22%
6	de raad actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	2 1%	18 7%	48 20%	97 40%	76 32%
7	de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	3 1%	26 11%	55 23%	93 39%	64 27%
8	de raad actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	2 1%	20 8%	36 15%	98 41%	85 35%
9	de raad een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	1 0%	20 8%	41 17%	113 47%	65 27%
10	de raad zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.	4 2%	26 11%	27 11%	87 36%	96 40%
11	de lange termijnagenda van de raad gerealiseerd wordt.	2 1%	5 2%	16 7%	66 28%	151 63%
12	de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.	2 1%	5 2%	8 3%	61 25%	164 68%
13	ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.	7 3%	28 12%	36 15%	73 30%	96 40%
14	raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.	1 0%	15 6%	32 13%	110 46%	82 34%
15	burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	4 2%	31 13%	63 26%	88 37%	54 23%
16	burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	9 4%	40 17%	67 28%	87 36%	37 15%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**29** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in het handelen van uw griffier. Welke kernwaarden zouden volgens u het belangrijkste moeten zijn in het werk van uw griffier?

	Gemiddelde	Sd	Min	Max
Onafhankelijkheid	2,66	1,97	1	8
Rechtmatigheid	4,56	2,04	1	8
Doelmatigheid	5,06	1,88	1	8
Responsiviteit	6,17	1,70	1	8
Integriteit	2,69	1,71	1	8
Zorgvuldigheid	3,83	1,67	1	8
Dienstbaarheid	4,10	2,22	1	8
Vernieuwingsgerichtheid	6,14	1,94	1	8

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**30** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Welke competenties zijn bij uw griffier het sterkst ontwikkeld (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	189	78
Samenwerken	91	38
Uitleg geven	99	41
Feedback geven	60	25
Betrokkenheid tonen	133	55
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	24	10
Kansen en bedreigingen herkennen	60	25
Initiatief ontplooiën	67	28
Flexibel handelen	56	23
Besluitvaardig handelen	73	30
Omgaan met stressvolle situaties	39	16
Leren en verder ontwikkelen	41	17

**31** Welke competenties zou uw griffier volgens u verder dienen te ontwikkelen (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	39	16
Samenwerken	38	16
Uitleg geven	17	7
Feedback geven	65	27
Betrokkenheid tonen	17	7
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	72	30
Kansen en bedreigingen herkennen	76	31
Initiatief ontplooiën	75	31
Flexibel handelen	52	22
Besluitvaardig handelen	50	21
Omgaan met stressvolle situaties	56	23
Leren en verder ontwikkelen	67	28

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**32** In hoeverre vindt u dat uw griffier een belangrijke rol speelt in het goed laten functioneren van...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 de raad.	0 0%	1 0%	5 2%	35 15%	199 83%
2 de lokale democratie.	2 1%	20 8%	64 27%	116 48%	38 16%
3 de driehoek burgemeester-secretaris-griffier.	1 0%	3 1%	17 7%	58 25%	157 67%
4 de samenwerkingsverbanden waarin onze gemeente actief in is.	3 1%	23 10%	68 29%	114 48%	30 13%

**33** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 De raad heeft duidelijk voor ogen hoe de griffiersrol zou moeten worden ingevuld.	3 1%	17 7%	30 13%	124 52%	66 28%
2 De raad heeft voldoende (financiële) middelen om de griffiersrol succesvol te laten vervullen.	1 0%	16 7%	25 10%	89 37%	109 45%
3 De raad stimuleert de griffier om zich als griffier verder te ontwikkelen.	2 1%	23 10%	52 22%	80 33%	83 35%
4 Onze griffier ervaart spanningen tussen hetgeen de raad van hem/haar verwacht en de mogelijkheden die hij/zij heeft om aan die verwachtingen te voldoen.	20 8%	69 29%	68 28%	60 25%	22 9%
5 Ik heb een goede relatie met onze griffier.	0 0%	2 1%	4 2%	18 8%	216 90%
6 Ik waardeer het werk van onze griffier.	0 0%	1 0%	7 3%	19 8%	213 89%



## Griffier in de Gemeente Geschetst

### Bijlage 3d: Antwoorden van burgemeesters

**28** In welke mate ziet u het als de beoogde taak van uw griffier om er voor te zorgen dat...

		Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1	de raad volgens de formele, juridische kaders handelt.	0 0%	0 0%	1 2%	6 10%	53 88%
2	de raad transparant handelt.	0 0%	0 0%	0 0%	18 30%	42 70%
3	er een goede sfeer heerst in de raad.	0 0%	2 3%	4 7%	25 42%	29 48%
4	de raad met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.	1 2%	5 8%	13 22%	27 45%	14 23%
5	de raad de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	5 8%	8 13%	22 37%	21 35%	4 7%
6	de raad actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	3 5%	4 7%	12 20%	26 43%	15 25%
7	de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	5 8%	10 17%	15 25%	21 35%	9 15%
8	de raad actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	3 5%	2 3%	8 13%	30 50%	17 28%
9	de raad een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	2 3%	4 7%	10 17%	27 46%	16 27%
10	de raad zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.	2 3%	13 22%	14 23%	23 38%	8 13%
11	de lange termijnagenda van de raad gerealiseerd wordt.	0 0%	2 3%	4 7%	23 39%	30 51%
12	de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.	0 0%	3 5%	1 2%	22 37%	34 57%
13	ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.	4 7%	12 20%	11 18%	25 42%	8 13%
14	raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.	0 0%	1 2%	6 10%	20 33%	33 55%
15	burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	2 3%	6 10%	7 12%	31 52%	14 23%
16	burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	1 2%	6 10%	13 22%	28 47%	12 20%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**29** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in het handelen van uw griffier. Welke kernwaarden zouden volgens u het belangrijkste moeten zijn in het werk van uw griffier?

	Gemiddelde	Sd	Min	Max
Onafhankelijkheid	3,27	2,15	1	8
Rechtmatigheid	4,32	2,27	1	8
Doelmatigheid	5,72	1,69	1	8
Responsiviteit	5,78	1,94	1	8
Integriteit	2,63	1,60	1	8
Zorgvuldigheid	3,75	1,85	1	8
Dienstbaarheid	4,00	2,11	1	8
Vernieuwingsgerichtheid	5,82	2,25	1	8

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**30** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Welke competenties zijn bij uw griffier het sterkst ontwikkeld (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	51	85
Samenwerken	35	58
Uitleg geven	23	38
Feedback geven	15	25
Betrokkenheid tonen	29	48
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	7	12
Kansen en bedreigingen herkennen	19	32
Initiatief ontplooiën	19	32
Flexibel handelen	8	13
Besluitvaardig handelen	15	25
Omgaan met stressvolle situaties	2	3
Leren en verder ontwikkelen	11	18

**31** Welke competenties zou uw griffier volgens u verder dienen te ontwikkelen (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	6	10
Samenwerken	14	23
Uitleg geven	6	10
Feedback geven	10	17
Betrokkenheid tonen	1	2
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	18	30
Kansen en bedreigingen herkennen	16	27
Initiatief ontplooiën	14	23
Flexibel handelen	17	28
Besluitvaardig handelen	12	20
Omgaan met stressvolle situaties	18	30
Leren en verder ontwikkelen	18	30

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**32** In hoeverre vindt u dat uw griffier een belangrijke rol speelt in het goed laten functioneren van...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 de raad.	0 0%	0 0%	1 2%	11 18%	48 80%
2 de lokale democratie.	2 3%	4 7%	13 22%	29 48%	12 20%
3 de driehoek burgemeester-secretaris-griffier.	0 0%	0 0%	4 7%	9 15%	47 78%
4 de samenwerkingsverbanden waarin onze gemeente actief in is.	4 7%	9 15%	20 33%	21 35%	6 10%

**33** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 De raad heeft duidelijk voor ogen hoe de griffiersrol zou moeten worden ingevuld.	2 3%	5 8%	8 13%	32 53%	13 22%
2 De raad heeft voldoende (financiële) middelen om de griffiersrol succesvol te laten vervullen.	1 2%	2 3%	8 13%	18 30%	31 52%
3 De raad stimuleert de griffier om zich als griffier verder te ontwikkelen.	1 2%	8 13%	15 25%	22 37%	14 23%
4 Onze griffier ervaart spanningen tussen hetgeen de raad van hem/haar verwacht en de mogelijkheden die hij/zij heeft om aan die verwachtingen te voldoen.	7 12%	17 29%	15 25%	16 27%	4 7%
5 Ik heb een goede relatie met onze griffier.	1 2%	0 0%	4 7%	6 10%	49 82%
6 Ik waardeer het werk van onze griffier.	1 2%	1 2%	4 7%	8 13%	46 77%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

### Bijlage 3e: Antwoorden van gemeentesecretarissen

**28** In welke mate ziet u het als de beoogde taak van uw griffier om er voor te zorgen dat...

		Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1	de raad volgens de formele, juridische kaders handelt.	0 0%	0 0%	3 3%	11 13%	72 84%
2	de raad transparant handelt.	0 0%	3 3%	2 2%	24 28%	57 66%
3	er een goede sfeer heerst in de raad.	0 0%	5 6%	16 19%	51 59%	14 16%
4	de raad met lokale partijen het gesprek aangaat over maatschappelijke ontwikkelingen.	0 0%	8 9%	11 13%	45 52%	22 26%
5	de raad de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	4 5%	24 28%	24 28%	29 34%	5 6%
6	de raad actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	0 0%	6 7%	23 27%	37 43%	20 23%
7	de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	7 8%	20 23%	22 26%	30 35%	7 8%
8	de raad actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	1 1%	3 3%	20 23%	38 44%	24 28%
9	de raad een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	2 2%	5 6%	10 12%	39 45%	30 35%
10	de raad zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.	4 5%	18 21%	26 30%	31 36%	7 8%
11	de lange termijnagenda van de raad gerealiseerd wordt.	1 1%	4 5%	12 14%	27 32%	41 48%
12	de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.	3 3%	4 5%	14 16%	35 41%	30 35%
13	ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.	9 10%	25 29%	22 26%	26 30%	4 5%
14	raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.	0 0%	1 1%	10 12%	38 45%	36 42%
15	burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	2 2%	5 6%	13 15%	41 48%	25 29%
16	burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	4 5%	9 10%	20 23%	41 48%	12 14%

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**29** Onder kernwaarden verstaan wij de uitgangspunten of ijkpunten in het handelen van uw griffier. Welke kernwaarden zouden volgens u het belangrijkste moeten zijn in het werk van uw griffier?

	Gemiddelde	Sd	Min	Max
Onafhankelijkheid	4,02	2,52	1	8
Rechtmatigheid	4,29	2,30	1	8
Doelmatigheid	5,65	1,95	1	8
Responsiviteit	5,46	2,11	1	8
Integriteit	2,66	1,62	1	8
Zorgvuldigheid	4,42	2,03	1	8
Dienstbaarheid	4,30	2,21	1	8
Vernieuwingsgerichtheid	4,96	2,16	1	8

*Noot.* Sd = Standaard deviatie; Min = Minimale gerapporteerde score; Max = Maximale gerapporteerde score.

**30** Iedere griffier beschikt over bepaalde competenties. Uiteraard is de ene competentie iets sterker ontwikkeld dan de andere. Welke competenties zijn bij uw griffier het sterkst ontwikkeld (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	61	71
Samenwerken	43	50
Uitleg geven	35	41
Feedback geven	12	14
Betrokkenheid tonen	46	54
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	2	2
Kansen en bedreigingen herkennen	34	40
Initiatief ontplooiën	19	22
Flexibel handelen	19	22
Besluitvaardig handelen	21	24
Omgaan met stressvolle situaties	11	13
Leren en verder ontwikkelen	11	13

**31** Welke competenties zou uw griffier volgens u verder dienen te ontwikkelen (maximaal 4)?

	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	13	15
Samenwerken	22	26
Uitleg geven	6	7
Feedback geven	16	19
Betrokkenheid tonen	11	13
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	37	43
Kansen en bedreigingen herkennen	17	20
Initiatief ontplooiën	41	48
Flexibel handelen	29	34
Besluitvaardig handelen	16	19
Omgaan met stressvolle situaties	19	22
Leren en verder ontwikkelen	34	40

## Griffier in de Gemeente Geschetst

**32** In hoeverre vindt u dat uw griffier een belangrijke rol speelt in het goed laten functioneren van...

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 de raad.	0 0%	1 1%	7 8%	21 25%	56 66%
2 de lokale democratie.	0 0%	16 19%	19 22%	41 48%	9 11%
3 de driehoek burgemeester-secretaris-griffier.	2 2%	2 2%	10 12%	29 34%	42 49%
4 de samenwerkingsverbanden waarin onze gemeente actief in is.	5 6%	31 36%	22 26%	24 28%	3 4%

**33** In hoeverre kunt u zich vinden in onderstaande stellingen?

	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
1 De raad heeft duidelijk voor ogen hoe de griffiersrol zou moeten worden ingevuld.	0 0%	19 22%	27 32%	36 42%	3 4%
2 De raad heeft voldoende (financiële) middelen om de griffiersrol succesvol te laten vervullen.	0 0%	3 4%	11 13%	25 29%	46 54%
3 De raad stimuleert de griffier om zich als griffier verder te ontwikkelen.	6 7%	21 25%	30 36%	20 24%	7 8%
4 Onze griffier ervaart spanningen tussen hetgeen de raad van hem/haar verwacht en de mogelijkheden die hij/zij heeft om aan die verwachtingen te voldoen.	6 7%	24 29%	23 28%	26 31%	4 5%
5 Ik heb een goede relatie met onze griffier.	0 0%	2 2%	7 8%	13 15%	63 74%
6 Ik waardeer het werk van onze griffier.	1 1%	3 4%	9 11%	15 18%	57 67%

**Bijlage 4: Samenstelling Begeleidingscommissie**

---

Dhr. Ton Dijkmans (Raadslid.Nu)

Mw. Madeleine Michiels van Kessenich (Ministerie van BZK)

Dhr. Claes Oosterhoff (Vereniging van Griffiers)

Mw. Hester Tjalma (Vereniging van Griffiers)

Dhr. Jeroen van Urk (Vereniging van Griffiers)

Mw. Hella van de Velde (Ministerie van BZK)

Dhr. Berry van 't Westeinde (Vereniging van Griffiers)