Raadsgriffies anno 2022

De toekomstbestendige lijn!

Benchmarkrapport

Versie : Definitief
Datum : Zaterdag 30 april 2022

BureauMB - Marcel Bouman | Adres: Blazoenlaan 1 - 5411 DB - Zeeland | Telefoon: 06-22204798
Website: www.bureaumb.nl | E-mail: info@bureaumb.nl

Colofon

Benchmarkrapport

Raadsgriffies anno 2022, De toekomstbestendige lijn

© BureauMB

April 2022

Onderzoekers
Marcel Bouman - BureauMB
Palona Bouman - BureauMB

Redactieteam
Richard de Boer - Gemeente Landgraaf - burgemeester
Raymond Vlecken - Gemeente Weert - burgemeester
Amresh Dewkalie - Gemeente Zutphen - griffier
Daniëlle Robijns - Gemeente Oisterwijk - griffier

Dankwoord
Onze oprechte dank gaat uit naar het redactieteam, hun bijdragen hebben de inhoud en teksten van dit rapport verrijkt en aangescherpt.

Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport bevat veel compact geschreven informatie, een goede leeswijzer is dus geen overbodige luxe. Wij hopen dat dit rapport u nieuwe en nuttige inzichten oplevert en wensen u veel leesplezier.

Doelgroepen

Het rapport is in eerste aanleg geschreven voor raadsgriffiers en andere griffiefunctionarissen. In tweede aanleg is het geschreven voor raadsleden, burgemeesters, wethouders, secretarissen, managers en beleidsambtenaren. We zijn niet zuinig geweest met vakjargon omdat de lezersgroep thuis is in het lokale bestuur.

Document

Het rapport heeft vier functies. De eerste functie is inzicht geven in de resultaten van het benchmarkonderzoek 'Raadsgriffies anno 2022, de toekomstbestendige lijn'. De tweede functie is die van naslagwerk voor organisatorische vraagstukken rondom griffies en gemeenteraden. De derde functie is die van overzichtswerk van relevante literatuur op het gebied van organisatorische vraagstukken. De vierde functie is die van startdocument voor ontwikkelprojecten van raadsgriffies en of gemeenteraden.

De combinatie van lezersgroepen en functies maakt dat hoofdstukken en paragrafen afzonderlijk gelezen moeten kunnen worden. Hierdoor treedt er soms herhaling op in de teksten. Verder bevat het rapport veel compacte vaktechnische informatie. Delen van de tekst hebben daardoor een opsommend karakter. Wij vragen hiervoor begrip, met name van de lezers die de hele tekst gaan lezen.

Leesroutes

De korte route. Voor de lezer met beperkte leestijd, lees de samenvatting en de paragrafen 3.2, 3.3 en 3.4 vergelijking gemeenten in gemeentegrootte klassen. Dit is voldoende om een goed eerste beeld over het onderwerp te krijgen. Leestijd 20 minuten.

De tussenroutes. Voor lezers met meer tijd en met belangstelling voor één deelonderwerp, lees de samenvatting, de paragrafen 3.2, 3.3 en 3.4, en vervolgens het specifieke hoofdstuk.
Hoofdstuk 1, benchmark bevat een beschrijving van het project dat BureauMB heeft uitgevoerd voor de gemeenteraad van Landgraaf. Verder bevat het een beschrijving van dit benchmarkproject en een toelichting op de gebruikte onderzoeksinstrumenten.
Hoofdstuk 2, gemeenteraden gaat over de rolopvatting, vergadermodellen en inrichting van Nederlandse gemeenteraden. Deze drie zaken bepalen de ondersteuningsbehoefte van de gemeenteraad en daarmee het dienstenpakket van de griffie. Het dienstenpakket wordt uitgebreid toegelicht.
Hoofdstuk 3, raadsgriffies zoomt in op de inrichting en het functioneren van griffies. In het verlengde hiervan worden de cijfers van de benchmark gepresenteerd. We vergelijken vervolgens raadsgriffies in gemeenten tot 25.000 inwoners met elkaar, zo ook van gemeenten tussen 25.000 en 60.000 inwoners en van gemeenten groter dan 60.000 inwoners. Tenslotte worden de raadsgriffies van Brabant, Gelderland en Limburg met elkaar vergeleken.
Hoofdstuk 4, raadsgriffiefuncties richt zich op de in gebruik zijnde functie(waarderings)systemen en de raadsgriffiefuncties zoals we die zijn tegengekomen in het benchmarkonderzoek. Verder presenteren we de cijfers rondom functiesystemen, functiesoorten, formatie en salariëring.

Verdere verdieping in deelonderwerpen. Bijlage 1 het bronnenoverzicht bevat linkjes naar interessante documenten uit openbare bronnen. Het bronnenoverzicht is ingedeeld naar hoofdstuk. Voor lezers die zich verder willen verdiepen in één van de deelonderwerpen. Bij hoofdstuk 3, raadsgriffies hebben we de bijlagen 2 en 3 samengesteld. Bijlage 2 bevat alle informatie van de raadsgriffies van de 107 gemeenten die gereageerd hebben in de vorm van organisatieschema's. Bijlage 3 bevat dezelfde informatie maar dan in tabelvorm.

De lange route. De lezer met voldoende leestijd, groot belang en of bijzondere belangstelling adviseren we om het hele document te lezen. Wij denken dan toch vooral aan griffiers die met hun griffie voor een ontwikkelingsopgave staan.

Inhoudsopgave

Leeswijzer 2
Inhoudsopgave 4
Samenvatting 5

1. Benchmarkonderzoek 10
1.1. Opdracht gemeente Landgraaf 10
1.2. Benchmark raadsgriffies Brabant, Gelderland en Limburg 14
1.3. Onderzoeksinstrumenten BureauMB 16

2. Gemeenteraden 21
2.1. Rolopvatting van Nederlandse gemeenteraden 21
2.2. Vergadermodellen van Nederlandse gemeenteraden 26
2.3. Inrichting van Nederlandse gemeenteraden 29
2.4. Ondersteuningsbehoeften van Nederlandse gemeenteraden 33

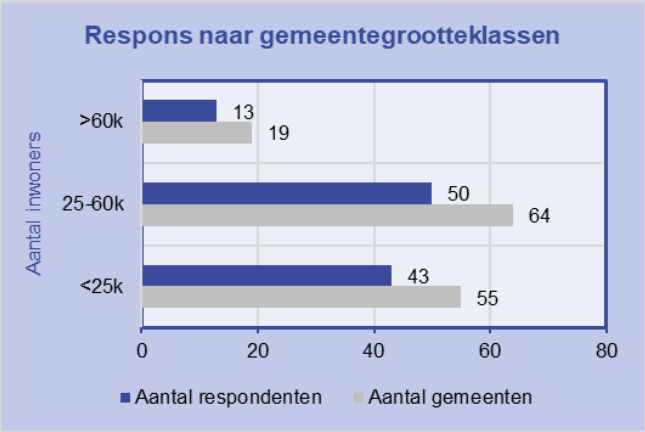
3. Raadsgriffies 37
3.1. Inrichting van Nederlandse raadsgriffies 37
3.2. Vergelijking van gemeenten kleiner dan 25.000 inwoners 40
3.3. Vergelijking van gemeenten tussen 25.000 en 60.000 inwoners 42
3.4. Vergelijking van gemeenten groter dan 60.000 inwoners 44
3.5. Raadsgriffies, een vergelijking van de drie provincies 46

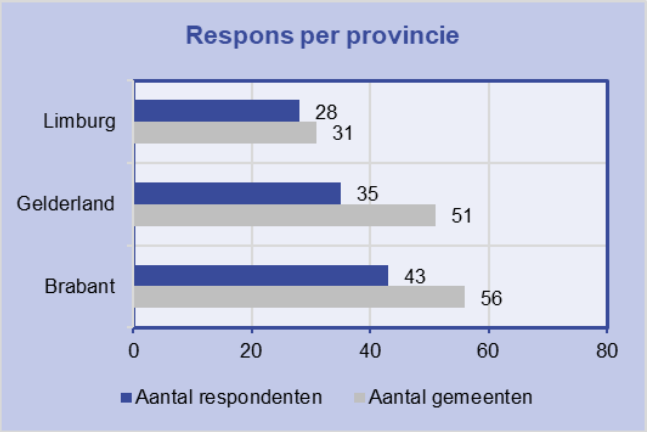
4. Raadsgriffiefuncties 49
4.1. Functiesystemen bij de lokale overheid 49
4.2. Raadsgriffiefuncties zoals we die tegenkomen in het veld 54
4.3. Wat we opmaken uit het geheel van functiebeschrijvingen 58

Bijlagen 63
Bijlage 1. Bronnenoverzicht 64
Bijlage 2. Organisatieschema's griffies 66
Bijlage 3. Inrichtingsoverzichten griffies 79

Samenvatting

Dit rapport gaat over de organisatorische kant van raadsgriffies en gemeenteraden. Deze samenvatting bevat de inhoud van het rapport op hoofdlijnen. De conclusies en aanbevelingen hebben we volledig opgenomen in deze tekst. We beginnen met de responstabellen.





A. Benchmarkonderzoek

BureauMB verricht inmiddels acht jaar advieswerk voor de gemeente Landgraaf. Een gemeente van 37.500 inwoners in Zuid Limburg. Ruim een jaar geleden zijn de griffier en burgemeester kort na elkaar vertrokken. De gemeenteraad van Landgraaf heeft er toen voor gekozen om te wachten met de werving van de nieuwe griffier tot na het aantreden van de nieuwe burgemeester. Daarnaast heeft de raad ervoor gekozen om ons eerst een onderzoek te laten uitvoeren.
In die opdracht hebben we de ondersteuningsbehoefte van de gemeenteraad in kaart gebracht en de griffie doorgelicht. Vervolgens hebben we een benchmarkonderzoek uitgevoerd naar de inrichting van vergelijkbare raadsgriffies van 34 gemeenten. Tenslotte hebben we een ontwerp gemaakt van de nieuwe griffie en het profiel voor de nieuwe griffier opgesteld.

Het benchmarkonderzoek, onderdeel van onze opdracht in Landgraaf, leverde een onverwacht hoge respons op. Negentig procent van de aangeschreven gemeenten reageerden binnen 5 werkdagen. BureauMB heeft toen samen met Landgraaf besloten om alle gemeenten in Brabant, Gelderland en Limburg aan te schrijven en er een uitgebreid benchmarkonderzoek van te maken. De uiteindelijke respons zat net onder de tachtig procent.
Het centrale doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de inrichting en het functioneren van raadsgriffies in hun onderlinge samenhang met de gemeenteraad. Kennis waar gemeenten hun voordeel mee kunnen doen en wij onze dienstverlening mee kunnen verbeteren.

BureauMB werkt al bijna dertig jaar voor gemeenteraden, griffies, colleges en ambtelijke organisaties. Wij zijn gespecialiseerd in de complexe inrichting en sturing van de gemeentelijke organisaties. Wij adviseren, trainen en coachen. In de afgelopen drie decennia hebben we veel kennis opgedaan die we structureel borgen in onderzoeks- en adviesinstrumenten.
Voor dit benchmarkonderzoek hebben we drie referentiekaders gebruikt. Het eerste referentiekader richt zich op gemeenteraden en bevat instrumenten waarmee de rolopvatting, vergaderpraktijk, ondersteuningsbehoefte en inrichting van raden geanalyseerd kan worden. Het tweede referentiekader richt zich op raadsgriffies met daarin instrumenten voor het, dienstenpakket, werkzaamhedenpakket, inrichting, sturing en werkwijze van griffies. Het derde referentiekader richt zich op raadsgriffiefuncties met instrumenten voor functiebeschrijving, functiewaardering, team- en individuele performance en team- en individuele ontwikkeling.

B. Gemeenteraden

De gemeenteraad heeft drie kerntaken (rollen): de volksvertegenwoordigende-, kaderstellende- en controlerende kerntaak (rol). Raden kunnen over deze kerntaken heel traditioneel denken of juist heel vooruitstrevend. Er zit een bandbreedte in de opvatting van gemeenteraden over hoe zij vinden dat zij moeten functioneren. In die opvatting van de raad over hoe hij moet functioneren, kunnen we vier opvattingstypen onderscheiden: intern gericht en volgend, extern gericht en volgend, intern gericht en sturend, en extern gericht en sturend. Het eerste type vergt de minste griffieondersteuning en het laatste type de meeste.

In de vergaderpraktijk van gemeenteraden kunnen we drie vergadermodellen onderscheiden. Een recenter ontwikkeld vergadermodel met een politieke markt, zonder raadscommissies. Een traditioneel vergadermodel met raadscommissies dat gebaseerd is op het vergadermodel van het monistisch bestel. En tenslotte een vergadermodel dat raadscommissies combineert met een politieke markt. De ondersteuningsbehoefte voor de vergaderpraktijk wordt vooral bepaald door de omvang en intensiteit van het vergadercircuit en wordt minder bepaald door het vergadermodel op zich.

Er zijn veel overeenkomsten te ontdekken in de inrichting van gemeenteraden. Er is een modaal model te ontwaren waaruit raden keuzes maken. De ene helft van de gemeenteraden heeft gekozen voor raadscommissies de andere helft niet. Verder zijn er verschillen in de keuze voor bepaalde taakcommissies voor het dagelijks bestuur. De inrichting op zichzelf is slechts in beperkte mate bepalend voor de ondersteuningsbehoefte al kunnen we wel stellen dat meer commissies leiden tot meer ondersteuningswerk. De taakopvatting van commissies zijn vooral bepalend. Taken kun je oppakken in een minimum-, optimum- en maximum variant. Daarnaast is er de werkverdeling tussen commissieleden en griffie. Als commissieleden veel werkzaamheden zelf ter hand nemen, betekent dit dat griffiemedewerkers minder ondersteuningswerk hoeven te verrichten.

De rolopvatting, het vergadermodel en de inrichting en werkwijze van de gemeenteraad zijn bepalend voor zijn ondersteuningsbehoefte. De eerste weegt het zwaarst door, in het dienstenpakket van de griffie. Een vooruitstrevende rolopvatting leidt tot uitbreiding van taken met strategisch raadsadvies, communicatieadvies en communicatieondersteuning. Voor deze nieuwe taken zijn nieuwe functionarissen nodig met specifieke competenties.

Ondersteuningsbehoeften van gemeenteraden zijn verschillend en dat maakt dat dienstenpakketten van hun griffies dat ook zijn. We maken onderscheid tussen een basis-, plus- en compleet dienstenpakket. In het basispakket zitten de volgende diensten: ondersteuning bij het management van de raad, informatievoorziening, ondersteuning raad en commissies en hun vergaderingen, en regie van de samenwerking met college en ambtelijk apparaat.
Het pluspakket kan bestaan uit de volgende diensten: regie op ambtelijke ondersteuning en fractieondersteuning, adviseren van raad(sleden), college(leden) en ambtenaren, communicatie(ondersteuning), communicatieadvies, en ontwikkeling van de raad(sleden). Het complete pakket wordt uiteraard gevormd door alle ondersteuningsdiensten.

Conclusies

1) In de rolopvatting van gemeenteraden is een langzame duale ontwikkeling te zien. Geleidelijk aan worden raden meer sturend en meer extern gericht. Twee ontwikkelingslijnen die in de praktijk lang niet altijd parallel lopen.
2) De specifieke rolopvatting van de gemeenteraad bepaalt voor een belangrijk deel zijn ondersteuningsbehoefte. Immers als de raad ver wil gaan in hoogwaardige extern gerichte en of sturende rolinvulling dan zal de griffie over extra formatie moeten beschikken op het gebied van strategisch raadsadvies en communicatieadvies om de raad daarop te kunnen faciliteren. Daarnaast zal de griffie rijkelijk moeten kunnen beschikken over ambtelijke bijstand.
3) Het vergadermodel vertoont samenhang met de rolopvatting van de raad op zijn volksvertegenwoordigende rol. Raden met een politieke markt streven meer externe gerichtheid na. Dit staat los van de vraag of zij daarin slagen.
4) De benodigde griffieondersteuning op het vergadercircuit is afhankelijk van drie factoren. De meest bepalende factor is het aantal en de duur van bijeenkomsten en vergaderingen. Daarnaast is het aantal vaste

en variabele deelnemers een factor en tenslotte de mate waarin bijeenkomsten en vergaderingen moeten worden voorbereid en afgewikkeld. Goed geregelde bijeenkomsten en vergaderingen vergen afdoende formatie en competentie op de griffie.

5) Het pallet van commissies waaruit gemeenteraden kunnen kiezen op een rij. Precies de helft van de gemeenteraden in Brabant, Gelderland en Limburg heeft raadscommissies. De meeste gemeenten hebben een commissie met daarin (alle) fractievoorzitters, voor het bestuur van de raad zelf, een commissie met de vergadervoorzitters voor het procedureel inregelen van de vergaderingen, een werkgeverscommissie voor de griffie(r), een vertrouwens(klankbord)commissie voor de burgemeester. En tenslotte een rekenkamer(commissie) en auditcommissie.
6) De raadsinrichting heeft niet zoveel invloed op het dienstenpakket van de griffie. Het zijn toch vooral de 'wijze waarop' en de 'diepgang waarmee' commissietaken worden uitgevoerd die bepalend zijn voor de ondersteuningsbehoefte van de raad en het dienstenpakket van de griffie.
7) Hoe vooruitstrevender (dualer) de gemeenteraad, hoe omvangrijker en competenter de griffie. Traditionele gemeenteraden hebben een intern gerichte en volgende werkwijze en dat leidt in de praktijk tot een basispakket in de dienstverlening van de griffie. Meer vooruitstrevende gemeenteraden hebben een meer extern gerichte en of sturende werkwijze en dat leidt tot pluspakketten en soms tot complete dienstenpakketten.

C. Raadsgriffies

De drie dienstverleningspakketten leiden tot drie typen raadsgriffies. Traditionele gemeenteraden hebben (relatief) kleine raadsgriffies, de zogenaamde basisgriffie. Deze hebben een omvang van 0,50 tot 3,00 fte. De functies die we tegenkomen zijn raadsgriffier, raadsadviseur (assistent griffier) en griffiemedewerker. De basisgriffier is vooral opdrachtnemer van de raad en van hem wordt meestal een volgende houding verwacht. Meer vooruitstrevende gemeenteraden hebben grotere griffies, plusgriffies. Deze hebben een omvang van 3,00 tot 5,00 fte. De plusgriffier neemt initiatief en heeft een meer gelijkwaardige relatie met de gemeenteraad. Grote gemeenten hebben vaak meer duaal vooruitstrevende gemeenteraden met grote strategische griffies. Deze hebben een omvang van 5,00 tot 8,00 fte. In de steden boven 200.000 inwoners treffen we soms nog grotere griffies aan. Van de strategische griffier wordt een functioneel sturende houding en rol verwacht.

Conclusies

1) Gemeenteraden hebben de neiging om zichzelf tekort te doen als het gaat om hun eigen ondersteuning. In combinatie met de traditionele rolopvatting heeft dit geleid tot veel (kleine) basisgriffies. Middelgrote en grote griffies zijn meer in control. Belangrijke hulpstructuren zoals: ambtelijke bijstand, fractieondersteuning, een krachtige functionerende auditcommissie, rekenkamer(commissie) en presidium (senioren convent) worden door hen beter in stelling gebracht.
2) De omvang en kwaliteit van de griffie en de positie van de griffier vormen samen de sleutel op het duale slot. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de griffies van kleine gemeenten een omvang nodig hebben van circa 4,00 fte om voldoende slagkracht te realiseren om de gemeenteraad sturend en extern gericht (echt duaal) te laten functioneren. Voor middelgrote gemeenten is dat 5,00 tot 6,00 fte, voor grote gemeenten is dat 7,50 tot 10,00 fte. De omvang van de gemeente gaat vanaf 100.000 inwoners echt een rol spelen in het werkvolume van de griffie. De omvang van de huidige griffies is in nagenoeg alle gemeenten niet toereikend om als gemeenteraad echt duaal te kunnen functioneren.
3) Uit de analyse van de functiebeschrijvingen komt naar voren dat het 'papieren' takenpakket vaak niet past bij de formatieve omvang van de griffies van kleine gemeenten. Er zijn niet genoeg handjes om aan de verwachtingen te voldoen. Het risico van werkdruk(beleving) op de griffie en half werk(beleving) bij de raad ligt hier op de loer.
4) De gemeenteraden in de kleine categorie functioneren relatief traditioneel. Redenerend vanuit het vooruitstrevende perspectief van het duale bestel hebben deze gemeenteraden veelal een (te) kleine griffie.
5) Middelgrote gemeenten hebben gemiddeld een wat omvangrijkere griffie dan kleine gemeenten. Zij kunnen het basispakket meestal wel waarmaken en soms zelfs hier en daar een plusje leveren. Een klein

deel van de gemeenten heeft een griffie met een stevige plusomvang, deze griffies sluiten veel beter aan bij het takenpakket wat uit de functiebeschrijvingen naar voren komt.

6) Ook in de middelgrote categorie functioneren de meeste gemeenteraden nog relatief traditioneel. Redenerend vanuit het vooruitstrevende perspectief van het duale bestel hebben deze gemeenteraden veelal een kleine griffie. Vooral het inzetten op de externe focus wordt weinig gedaan.
7) Grote gemeenten hebben op hun beurt weer gemiddeld een omvangrijkere griffie dan middelgrote gemeenten. Zij kunnen meestal een goed pluspakket tot een compleet pakket leveren.
8) Redenerend vanuit het vooruitstrevende duale perspectief hebben deze gemeenteraden veelal een griffie op voldoende sterkte. In deze categorie kunnen de meeste gemeenteraden acteren met voldoende sturingsvermogen en externe focus.
9) De overeenkomsten tussen de provincies zijn groot.

D. Raadsgriffiefuncties

Er worden drie functie(waarderings)systemen gebruikt voor raadsgriffies. Het eerste functiesysteem bestaat eigenlijk op een aantal van functiesystemen die gebaseerd zijn op het Fuwasys van de rijksoverheid. Ruim 61% van de raadsgriffies maakt gebruik van deze lokale functiesystemen. Het tweede functiesysteem is het HR21 functiesysteem van de VNG. Een kleine 31 % van de raadsgriffies gebruikt dit systeem. Een kleine 8% maakt gebruik van het systeem van de brancheorganisaties.

We komen acht verschillende functies tegen in het veld. Deze functies zijn in grote raadsgriffies vaak eigenstandige functies. Binnen middelgrote en kleine griffies is er vaak sprake van samengestelde functies. Naast de raadsgriffier bestaan de functies: commissiegriffier (assistent griffier), raadsadviseur, communicatieadviseur, bureaucoördinator, communicatiemedewerker, griffiemedewerker en griffiesecretaresse. De functierol van plaatsvervangend griffier wordt meestal belegd bij de commissiegriffier, raadsadviseur of bij de griffiemedewerker in de kleinere griffies.

Conclusies

1) Alle functiesystemen voldoen om de arbeidsrelatie tussen gemeenteraad en raadsgriffie(r) in te regelen en tot arbeidsovereenkomsten te komen. Zelfs op plekken waar men alleen over vacatureteksten of functie-indicaties beschikt, zijn arbeidscontracten en functionerende griffies. Kortom in de zin van de primaire functie (organisatiecomponent) van een functiesysteem kan het ook zonder functiesysteem geregeld zijn.
2) Veel lokale functiebeschrijvingen zijn gedateerd en onvolledig waardoor deze minder bruikbaar zijn voor het goed inrichten van raadsgriffies. Daarnaast bieden ze ook weinig houvast voor de verbetering van de performance van het griffieteam en de ontwikkeling van de teamleden.
3) Door de generieke en strakke opzet van het HR21 functiesysteem biedt dit systeem, op de secundaire- en tertiaire functie, onvoldoende houvast. Het functiesysteem van de brancheorganisaties is zeker een stap in de goede richting maar voor een echt succesvolle implementatie zal het verder doorontwikkeld moeten worden.
4) Echte raadsadvisering staat nog in de kinderschoenen. Uit de ingestuurde functiebeschrijvingen en de inventarisatie van de raadsinformatiesystemen komt naar voren dat er in het echte politiek-bestuurlijke adviseren door de griffie en het sturend handelen door de raad op veel plaatsen nog stappen voorwaarts kunnen worden gezet.
   Deze verdergaande duale vorm van advisering is absoluut nodig om als gemeenteraad meer de eigen kaders te ontwikkelen en het bestuur actiever te controleren.
   Strategische raadsadvisering betekent extra formatie op de griffie en dat is in veel gemeenten een lastige discussie want het vergt een stevige investering.
5) Raadscommunicatie is vooral nog een idee zonder formatie. Uit de ingestuurde functiebeschrijvingen en de websites van gemeenteraden komt dit beeld duidelijk naar voren. Voor communicatieadvies geldt hetzelfde.
   Deze verdergaande duale vorm van communicatie is absoluut nodig om de verbinding met de kiezer te herstellen. De griffie kan met raadscommunicatie de lokale politiek naar de huiskamer, sportkantine en

kantoortuin brengen. En andersom kan de griffie de kantoortuin, sportkantine en huiskamer naar de raadzaal halen.
Raadscommunicatie is al twintig jaar een lastige boodschap. Het betekent dat raadsleden de bereidheid moeten ontwikkelen om weg te stappen uit hun comfortzone, lees loskomen van de dossiers en het vergadercircuit. En ook hier is de investering in formatie op de griffie vaak onderwerp van discussie.

Aanbevelingen

Alle informatie overziend, heeft BureauMB vier eindconclusies met aanbevelingen voor raadsgriffie(r)s en gemeenteraden.

1) Gemeenteraden kunnen meer werk maken van hun duale ontwikkeling. Wat ziet BureauMB hierbij. Raden gaan aan het begin van deze periode met zichzelf in gesprek over hun rolopvatting, vergadermodel en werkwijze. Gemeenteraden die zich voornemen om in te zetten op meer sturingsvermogen en of een sterkere externe focus moeten hierin hun griffies, colleges en ambtelijke organisaties meenemen. Het is van belang om als gemeentelijke organisatie samen in evenwicht te blijven. Na een grondig gesprek met alle betrokken gremia start er een concreet ontwikkelingsproces en wordt de griffie versterkt. In dat proces zijn de volgende drie aanbevelingen van toepassing voor het samenspel griffie en raad.
2) De ambtsinstructies en functiebeschrijvingen zijn op veel plaatsen vatbaar voor verbetering. Wat ziet BureauMB hierbij. Goede instructies en functiebeschrijvingen helpen bij het inregelen van de formele dienstverleningsrelatie en de formele werkgevers-werknemersrelatie. De raadsgriffie zal hierdoor als gremium sterker worden gepositioneerd, in omvang en professionaliteit groeien en gemeenteraden versterken in hun functioneren.
3) Het dienstverleningsgesprek tussen gemeenteraad en griffie is op plaatsen vatbaar voor verbetering. Wat ziet BureauMB als een goed dienstverleningsgesprek. Door jaarlijks de ondersteuningsbehoefte van de raad te koppelen aan het dienstenpakket van de griffie, worden vraag en aanbod op elkaar afgestemd. Als de griffier de gemaakte afspraken opneemt in zijn griffieplan en daar vervolgens de werkzaamheden, taakverdeling, inrichting en management van de griffie aan toevoegt, heeft hij een effectief sturingsdocument in handen. Als de griffier vervolgens ieder kwartaal rapporteert over de voortgang en overlegt met de werkgeverscommissie, heeft hij zijn formele dienstverleningsrelatie met de gemeenteraad goed afgedicht.
4) Het ontwikkelingsgesprek tussen werkgeverscommissie en griffie(r) is op plaatsen vatbaar voor verbetering. Wat ziet BureauMB als een goed ontwikkelingsgesprek. Door regelmatig als griffie(r) in gesprek te gaan met de werkgeverscommissie, over de performance en ontwikkeling van de griffie(medewerkers), ontwikkel je goede onderlinge relaties en een sfeer van vertrouwen. Je kunt kiezen voor een systeem van tweezijdige klankbordgesprekken of een meer traditioneel systeem met functionerings- en beoordelingsgesprekken. Al dan niet gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelplannen en of een teamontwikkelingsplan. Op deze wijze is zowel de formele als informele werkgevers-werknemersrelatie afgedicht.

1. Benchmarkonderzoek

De belangstelling voor de organisatorische kant van het politieke vak houdt niet over. Politici en bestuurders zijn primair geïnteresseerd in maatschappij, politiek en bestuur. Onderwerpen als: leefomgeving, samenleving, polarisatie, verruwing, mediaframes, participatie, vertrouwen in de politiek, versnippering van de raad, decentralisaties, samenwerkingsverbanden trekken gemakkelijk de aandacht. Niet zo vreemd, de inhoud van het politieke vak.

Zij zijn vaak minder geïnteresseerd in de organisatie en het functioneren van de gemeenteraad zelf. Onderwerpen als: rolopvatting, onderlinge verhoudingen, vergadermodel, omgangsvormen, werkwijzen, inrichting van raad, commissies en griffie, trekken minder de aandacht. Dat verschil in aandacht zie je ook terug in wat er geschreven wordt. Veel literatuur gaat over de inhoud van het politieke vak en weinig over de organisatie. Niet zo vreemd want in de ogen van veel raadsleden zijn dit bijzaken. Dingen die gewoon goed geregeld moeten zijn. En daar wringt de schoen, wie regelt die bijzaken? Precies, de raad zelf en als het goed is in samenwerking met de griffie. Veel griffiers en hun medewerkers hebben belangstelling voor de organisatie maar komen er vaak door werkdruk onvoldoende aan toe.

Dit rapport gaat over de organisatorische kant van de gemeenteraad en de raadsgriffie. We stellen in dit rapport de inrichting en het functioneren van de griffie centraal. De griffie kan echter niet los gezien worden van de gemeenteraad. Daarom staan we ook stil bij de inrichting en het functioneren van de gemeenteraad. De samenwerking tussen deze twee gremia is een symbiose, als zich iets voordoet in het ene gremium heeft dat direct zijn weerslag op het andere. Samen zijn ze sterk of zijn ze dat niet.

BureauMB is ervan overtuigd dat meer aandacht voor de organisatie van gemeenteraden en raadsgriffies zal leiden tot betere politieke prestaties. Die op hun beurt weer zullen leiden tot een beter en dualer functionerende lokale democratie met gemeenteraden die duidelijker zichtbaar zijn en daarmee gemakkelijker het vertrouwen van hun burgers weten te herwinnen.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk staan we stil bij onze opdracht in de gemeente Landgraaf waar we een onderzoek hebben gedaan naar de ondersteuningsbehoefte van de gemeenteraad en de inrichting van de griffie. In de paragrafen twee en drie vindt u een beschrijving van de opzet en instrumenten van het onderzoek.

1.1. Opdracht gemeente Landgraaf

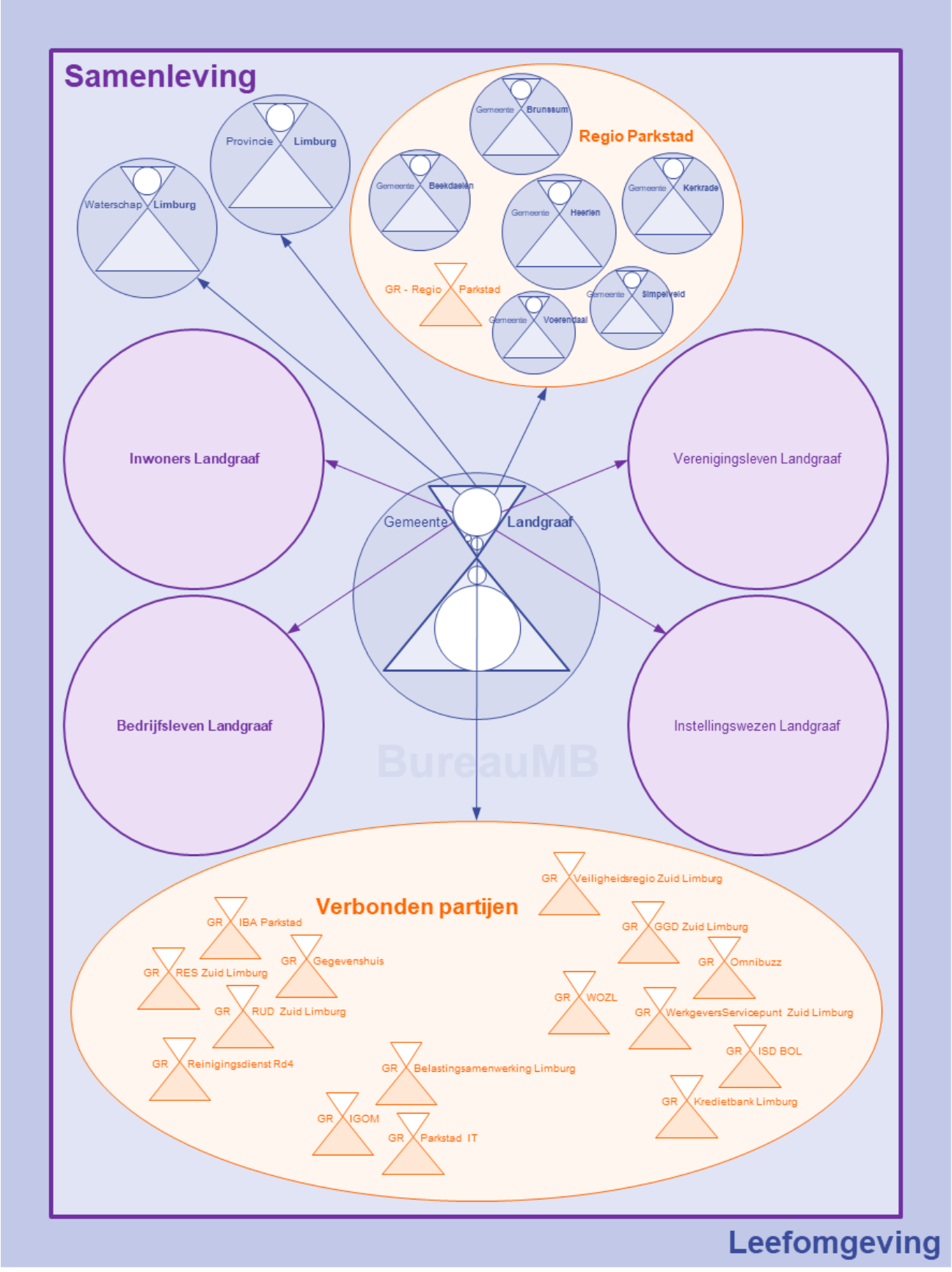
De gemeente Landgraaf en de adviesrelatie met BureauMB. De gemeente Landgraaf heeft 37.500 inwoners, ligt in Zuid Limburg tegen Duitse grens aan, en is één van de vier stedelijke gemeenten van de Stadsregio Parkstad Limburg. Een regio waarin zeven gemeenten intensief samenwerken, met een gemeenschappelijk bestuur met een eigen compacte ambtelijke organisatie. BureauMB werkt inmiddels acht jaar met enige regelmaat voor zowel gemeenteraad, griffie, college als ambtelijk organisatie van de gemeente Landgraaf.

In deze paragraaf bespreken we de aanleiding, opzet en resultaten van de onderzoeks- en adviesopdracht voor de gemeenteraad van Landgraaf en de aanleiding die dit opleverde voor dit benchmarkonderzoek.

A. Aanleiding opdracht

De vorige griffier en burgemeester vertrokken kort na elkaar. Dit was aanleiding voor de werkgeverscommissie om de werving- en selectieprocedure van de nieuwe griffier uit te stellen tot het aantreden van de nieuwe burgemeester. Zo ontstond er een periode van bezinning waarin het bewustzijn groeide dat de ondersteuningsbehoefte van gemeenteraad en het door de griffie geleverde dienstenpakket niet goed op elkaar aansloot.

Tijd voor het instellen van een onderzoek en inwinnen van advies. Met de komst van de nieuwe burgemeester heeft de werkgeverscommissie besloten om voor het aantrekken van een nieuwe griffier eerst een onderzoek in te stellen en zich te laten adviseren.



B. Onderzoeksopzet

Richtingaanwijzers voor deze opdracht. We hebben samen met de werkgeverscommissie de onderstaande opdracht geformuleerd. Op basis van deze opdracht hebben we de onderzoeksvragen gedefinieerd als kader voor het vergaren, ordenen en analyseren van opvattingen, informatie en gegevens.

Onderzoeksopdracht

De precieze opdracht aan BureauMB luidde als volgt. Breng de ondersteuningsbehoefte van de raad in beeld, licht de bestaande griffie door en vergelijk deze met een tiental andere griffies. Maak daarna een ontwerp van de toekomstige griffie en stel het profiel op voor onze nieuwe griffier.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek: wat is de ondersteuningsbehoefte van de gemeenteraad en wat betekent dit voor de nieuwe griffier en de griffie van de toekomst? We hebben de hoofdvraag in de onderstaande deelvragen uitgewerkt.

Raadsonderzoek

1) Welke ondersteuning krijgen de raadsfracties | raadsleden nu van de griffie?
2) Welke ondersteuningsbehoefte hebben de raadsfracties | raadsleden?
3) Hoe ziet de griffie van de toekomst eruit?
4) Wat wordt het profiel van de nieuwe griffier?

Griffieonderzoek

5) Hoe is de griffie nu ingericht (functies, schalen en formatie)?
6) Hoe ziet de griffie van de toekomst eruit?

Benchmarkonderzoek

7) Hoe verhoudt de inrichting (functies, schalen en formatie) van de griffie zich tot een aantal referentiegemeenten?

C. Onderzoeksproces

Het werkproces bestond uit vijf onderdelen.

Raadsonderzoek

De ondersteuningsbehoefte van de raad in concrete termen op tafel. Voor het raadsonderzoek hebben we gebruik gemaakt van een interviewronde waarin we in gesprek zijn gegaan met de fractievoorzitters van alle partijen en de burgemeester. De geïnterviewden hebben open en uitgebreid op vragen en stellingen gereageerd. Daarnaast hebben zij ook in een wat vrijere vorm hun ondersteuningsbehoeften en visie op de griffie(r) gegeven. Het vragenformulier is vooraf toegezonden ter bespreking in de fracties.

We hebben voor de raad een gestandaardiseerd interview gebruikt. Alle geïnterviewden hebben dezelfde onderzoeksvragen beantwoord. Daarnaast hebben zij gereageerd op het, door ons ontwikkelde overzicht van griffiediensten, op beschrijvingen van referentiegriffies en op competentieprofielen voor griffiers. Op deze wijze hebben wij in de opvattingen van de fractie(voorzitter)s structuur gebracht en appels met appels kunnen vergelijken. In de volgende paragraaf gaan we wat dieper in op ons onderzoeks- en adviesinstrumentarium.

Griffieonderzoek

Het dienstenpakket van de griffie in concrete termen op tafel. In een werkbijeenkomst zijn we gericht in gesprek gegaan. In dit groepsinterview hebben de geïnterviewden open gereageerd op de vragen en stellingen. Het vragenformulier is vooraf verzonden en de griffie is in de gelegenheid gesteld om haar eigen visie te geven.

We hebben voor de griffie ook een gestandaardiseerd interview gebruikt. De griffiemedewerkers hebben soortgelijke vragen beantwoord als de fractie(voorzitter)s. Tenslotte hebben wij het griffieteam de beschrijvingen van de referentiegriffies en de competentieprofielen voor griffiers voorgelegd.

Het raadsonderzoek en griffieonderzoek hadden vooral een kwalitatief karakter. We onderzochten de opvattingen van raadsleden, burgemeester en griffiemedewerkers over de bestaande- en toekomstige dienstverlening en de inrichting van de griffie. We hebben de opvattingen en beelden van de onderzoeksgroep in onderlinge samenhang geanalyseerd. Op die manier hebben we met intersubjectiviteit voldoende objectiviteit geborgd in het onderzoek om tot gedragen conclusies en aanbevelingen te komen.

Benchmarkonderzoek

Voor het benchmarkonderzoek hebben wij gebruik gemaakt van de enquête. We hebben 41 gemeenten benaderd met een beperkt aantal vragen en het verzoek om hun functiebeschrijvingen met ons te delen. We hebben hen gevraagd naar de samenstelling, salariëring en omvang van hun griffie, en of zij van plan zijn in de nabije toekomst wijzigingen door te voeren in hun griffie. De benaderde gemeenten hebben een omvang van 25.000 tot 60.000 inwoners en liggen in het gebied: Limburg, Oost en Midden Brabant en Zuid Gelderland.

Het benchmarkonderzoek had vooral een kwantitatief karakter. Zo konden we deze griffies cijfermatig en organisatorisch vergelijken met die van de gemeente Landgraaf. Op basis van deze analyse hebben we een vergelijkingsbeeld geschetst van de Landgraafse griffie in de bestaande en toekomstige situatie.

Rapportage

De opbrengsten van het onderzoek zijn verwerkt in een concept onderzoeksrapport en adviesnota. Deze concepten zijn 'voorgelegd aan' en 'besproken met' de werkgeverscommissie, fractie(voorzitter)s en burgemeester. Op deze wijze zijn we zoveel als mogelijk tot een gemeenschappelijk standpunt gekomen over het profiel van de nieuwe griffier en de inrichting van de nieuwe griffie.

Advisering

Tenslotte hebben we in een werkbijeenkomst het onderzoeksrapport en de adviesnota besproken. De gemeenteraad heeft naar aanleiding van ons advies besloten om de griffie anders in te richten.

Bestaande situatie

De griffie bestond in de periode 2018 tot 2022 uit een: raadsgriffier (omvang 1,00 fte in schaal 13), adjunct griffier (omvang 0,60 fte in schaal 10), griffiemedewerker (omvang 0,75 fte in schaal 8) en griffiemedewerker (omvang 0,25 fte in schaal 6).
In de periode dat de functie van de griffier vacant was, is de adjunct griffier meer gaan werken. Hij werd opgeschaald naar 1,00 fte en ook de griffiemedewerker in schaal 8 is opgeschaald naar 1,00 fte. Daarnaast is er gebruik gemaakt van externe inhuur.

Nieuwe situatie

De griffie wordt in het voorjaar opnieuw ingericht. Deze zal dan gaan bestaan uit een: raadsgriffier (omvang 1,00 fte in schaal 13 of 14), raadsadviseur - plaatsvervangend griffier (omvang 1,00 fte in schaal 11 of 12), communicatieadviseur (omvang 0,50 fte in schaal 10 of 11) en meerdere griffiemedewerkers (omvang 1,50 fte in schaal 8). De definitieve waardering van de functies moet nog plaatsvinden daarom de dubbele schaalaanduidingen.
De invulling van de functie van communicatieadviseur wordt in de loop van dit jaar geëvalueerd. Er zal dan gekeken worden of de omvang van 0,50 fte afdoende is voor het takenpakket. BureauMB heeft een omvang van 1,00 fte geadviseerd. De raad houdt daarom nog 0,50 fte in portefeuille voor uitbreiding van deze functie. Verder wordt er een vergadermodel met raadscommissies ingevoerd in 2022 waarin meer werk wordt gemaakt van de beeldvormende fase. Voor die ontwikkeling houdt de raad nogmaals 0,50 fte in portefeuille voor het aanstellen van een commissiegriffier in schaal 10 of 11.

Advies rondom het profiel van de nieuwe griffier. Het profiel van de nieuwe griffier is afgestemd op de aanmerkelijk grotere en qua bemensing zwaardere griffie. BureauMB heeft een profiel neergelegd voor een stevige plusgriffier.

1.2. Benchmark raadsgriffies Brabant, Gelderland en Limburg

Een onderzoek dat niet is geïnitieerd door het rijk of een brancheverenigingen. Een benchmark die zich richt op het Zuiden van Nederland. Een benchmark in de periferie van het land. Allemaal toeval maar het is toch eens iets anders. BureauMB werkt door heel het land van Delfzijl tot Vlissingen en van Den Helder tot Vaals. En mocht er belangstelling zijn dan breiden we dit onderzoek verder uit naar andere regio's van ons land.

In deze paragraaf staan we eerst stil bij de onderzoeksdoelen die we vertalen in de onderzoeksvragen die we met dit rapport beantwoorden. Daarna geven we een korte schets van ons onderzoeks- en rapportageproces.

A. Aanleiding benchmark

Een respons van 34 op 41 verzoeken binnen vijf werkdagen zette ons aan het denken. Het was duidelijk een thema waar griffiers en gemeenteraden mee bezig zijn. Uit die eerste respons klonken twee boodschappen door: 'wij zijn benieuwd naar het rapport' en 'wij denken na over dit onderwerp'. In overleg met de gemeente Landgraaf hebben we toen besloten om in de provincies Brabant, Gelderland en Limburg een compleet benchmarkonderzoek uit te voeren en de resultaten te delen met alle gemeenten die hebben gereageerd.

We hebben daarna de overige 97 gemeenten aangeschreven. Dat heeft uiteindelijk 107 bruikbare reacties opgeleverd. Een responspercentage van 78%, voor dit soort onderzoek zeer hoog. Het onderzoek voorziet dus in een behoefte. Hieronder vindt u gedetailleerde informatie over de respons.

B. Onderzoeksopzet

Richtingaanwijzers voor de benchmark. We hebben voor de afbakening van het onderzoeksbereik de onderstaande onderzoeksdoelen gehanteerd. Op basis van deze doelen hebben we onderstaande onderzoeksvragen geformuleerd als kader voor het vergaren, ordenen en analyseren van de informatie en gegevens.

Onderzoeksdoelen

Een uitgebreide benchmark voor meer kennis en inzicht. Het centrale doel van dit benchmarkonderzoek is: meer inzicht krijgen in de inrichting en het functioneren van raadsgriffies in onderlinge samenhang met hun gemeenteraden. En deze kennis delen met de gemeenten die hebben meegewerkt aan het onderzoek. De centrale doelstelling hebben we vertaald naar een uitgangspunt en twee instrumentdoelstellingen.

Kennis en inzicht hebben een stevig fundament nodig. Ons uitgangspunt is de langdurige adviesrelatie die wij hebben met de gemeente Landgraaf en tientallen andere gemeenten. Als bureau dien je verstand van zaken te hebben als je begint aan dit soort onderzoek. BureauMB werkt inmiddels acht jaar voor de gemeente Landgraaf. Wij hebben een goed inzicht in de inrichting en het functioneren van de gemeenteraad, de griffie, het college, het ambtelijk management en de ambtelijke organisatie van deze gemeente.
Daarnaast heeft BureauMB met nog drie gemeenten in de regio Parkstad eenzelfde langdurige en intensieve adviesrelatie. Wij zijn goed thuis in deze regio. Als bureau concentreren wij ons op de complexe sturing van gemeentelijke organisaties. Wij bouwen inmiddels dertig jaar, in vele tientallen opdrachten, aan een referentiekader om die bijzondere vorm van organisatiesturing te optimaliseren. We richten ons daarbij op functionele aspecten zoals: structuur (inrichting), functioneren (werkwijzen) en samenwerking (rollenspel) en op sociale aspecten zoals rolopvatting (mentaliteit), sociaal verkeer (omgangsvormen) en arbeidsgedrag (onderlinge verhoudingen). Onze brede kennis en ervaring vormt het fundament voor dit benchmarkonderzoek.

Van bronnen en gegevens naar bruikbare informatie. De eerste instrumentdoelstelling is een grondige analyse maken van de inrichting en het functioneren van raadsgriffies in samenhang met hun gemeenteraden. Dit om gemeenten te voorzien van meer kennis en inzicht op dit gebied. In het verlengde daarvan breiden wij onze kennis en inzicht uit om onze dienstverlening voor gemeenteraden en raadsgriffies te versterken.

Van bruikbare informatie naar een veranderingsproces van onderop. De tweede instrumentdoelstelling is het aanzwengelen van een proces waarin gemeenteraden en raadsgriffies meer werk gaan maken van hun eigen functioneren en de doorontwikkeling van het lokale duale bestel. Het rapport informeert gemeenteraden over: rolopvattingen, vergadermodellen, raadsinrichting, ondersteuningsbehoeften en dienstverlening van griffies.

Het rapport informeert raadsgriffies over hoe zij hun dienstverlening, werkzaamheden, structuur, functies, formatie en salariëring tegen het licht kunnen houden.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek: welke inrichtingsmodellen van gemeenteraden en griffies komen we tegen in het veld en hoe functioneren die? We hebben de hoofdvraag in de onderstaande deelvragen uitgewerkt. Achter de vragen vindt u de paragraaf waarin het antwoord staat.

Gemeenteraden

1) Welke (rol)opvattingen hebben Nederlandse gemeenteraden over hun eigen functioneren? p-2.1
2) Welke vergadermodellen worden door gemeenteraden gebruikt? p-2.2
3) Hoe zijn gemeenteraden ingericht? p-2.3
4) Welke ondersteuningsbehoeften hebben gemeenteraden? p-2.4

Raadsgriffies

5) Welke diensten krijgen gemeenteraden geleverd door hun raadsgriffies? p-2.4
6) Hoe zijn raadsgriffies ingericht? p-3.2
7) Wat zien we als we de raadsgriffies van gemeenten tot 25.000 inwoners met elkaar vergelijken? p-3.2
8) Wat zien we als we de raadsgriffies van gemeenten tussen 25.000 en 60.000 inwoners met elkaar vergelijken? p-3.3
9) Wat zien we als we de raadsgriffies van gemeenten boven de 60.000 inwoners met elkaar vergelijken? p-3.4
10) Wat zien we als we de drie provincies met elkaar vergelijken op griffieniveau? p-3.5

Raadsgriffiefuncties

11) Welke soorten functiesystemen komen we tegen? p-4.1
12) Welke soorten functies komen we tegen? p-4.2
13) Hoe zijn deze functies gewaardeerd? p-4.1
14) Wat zien we als we de drie provincies met elkaar vergelijken op functieniveau? p-4.3

C. Onderzoeksproces

Het werkproces bestond uit drie onderdelen.

Bronnenonderzoek

We hebben informatie en gegevens uit open (internet)bronnen verzameld. De eerste broncategorie bestaat uit (vele tientallen) publicaties van het ministerie van Binnenlandse zaken, de Raad voor het openbaar bestuur, de brancheverenigingen in het openbaar bestuur en de universiteiten.
De tweede broncategorie bestaat uit (vele honderden) verordeningen van de gemeenten. Reglementen van orde, verordeningen van commissies van de gemeenteraad, ambtelijke bijstand en fractieondersteuning en ambtsinstructies voor griffie(r)s.
De derde broncategorie bestaat uit informatie uit de raadsinformatiesystemen en de websites van de gemeenten. Informatie over de samenstelling van gemeenteraden en raadsgriffies, vergaderpraktijken, verloop en dynamiek van vergaderingen, de input van vergaderingen: initiatiefvoorstellen en raadsvoorstellen en de output van vergaderingen: raadsbesluiten met onderliggende documenten.

BureauMB houdt deze informatie opdrachtgewijs bij. Voor deze opdracht hebben we weer een stevige hoeveelheid nieuwe informatie verzameld en geanalyseerd. Als je al deze bronnen combineert krijg je een redelijk compleet beeld van de inrichting en het functioneren van gemeenteraden en hun raadsgriffies.

Respondentenonderzoek

Om de onderzoeksvragen goed te kunnen beantwoorden, kom je er niet alleen met openbare bronnen. Daarom hebben we een enquête gehouden onder raadsgriffiers met drie korte vragen en één verzoek. Welke functies zijn er op de griffie en welke omvang en salarisschaal hebben die functies? En tenslotte zou u de vigerende functiebeschrijvingen met ons willen delen!

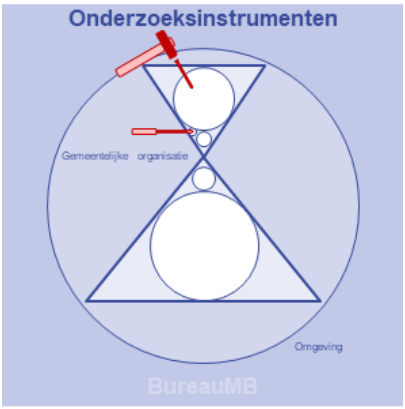
Met de antwoorden op de enquêtevragen en de (honderden) functiebeschrijvingen, vacatureteksten en nota's over griffies hebben we een grote hoeveelheid nieuwe informatie gekregen. Met deze nieuwe informatie hebben we ons een zeer compleet beeld kunnen vormen van de inrichting en het functioneren van griffies.

Rapportage

Samen hebben we een mooie nieuwe basis gelegd voor een referentiekader voor raadsgriffies. Met de verkregen informatie hebben we de onderzoeksvragen in kwalitatieve (inhoudelijke) zin beantwoord. Voor de cijfermatige (kwantitatieve) beantwoording van de onderzoeksvragen hebben we een database ontwikkeld en gevuld. De gegevens-set van deze database is zo compleet dat er in de toekomst nog veel meer informatie aan onttrokken kan worden.

1.3. Onderzoeksinstrumenten BureauMB

Voor goed organisatieonderzoek heb je instrumenten nodig om echte organisaties te kunnen analyseren en beoordelen. BureauMB hanteert drie referentiekaders voor zijn onderzoek naar gemeenteraden en raadsgriffies.



We hebben deze referentiekaders ontwikkeld op basis van onze adviespraktijk en door het permanent verzamelen, analyseren en inpassen van informatie uit openbare bronnen.
Een referentiekader is een set van onderzoeks- en ontwerpinstrumenten. De eerste set onderzoeksinstrumenten die we hanteren, hebben we 'de Nederlandse gemeenteraad' genoemd. Bedoeld om de inrichting en het functioneren van gemeenteraden in kaart te brengen en te optimaliseren. De tweede set: 'de Nederlandse raadsgriffies', is een soortgelijk kader waarmee wij naar de inrichting en het functioneren van raadsgriffies kijken en deze kunnen analyseren, classificeren en vergelijken. De derde set: 'de functies binnen Nederlandse raadsgriffies', gebruiken we voor het inrichten, beoordelen en vergelijken van individuele griffiefuncties.

In deze paragraaf staan we kort stil bij deze onderzoeks- en ontwerpinstrumenten voor gemeenteraden, griffies en griffiefuncties. In de hoofdstukken twee, drie en vier werken we deze referentiekaders verder uit aan de hand van de praktijk binnen gemeenten.

A. Sleutelfactoren

Er zijn drie sleutelfactoren die het dienstenpakket van de griffie bepalen. Voordat we ons verdiepen in de referentiekaders bespreken we die sleutelfactoren.

Rolopvatting van de gemeenteraad

De eerste en zwaarst wegende sleutelfactor voor de opbouw en omvang van het dienstenpakket van de griffie, is de rolopvatting van de gemeenteraad. De raad kan immers veel of weinig vragen van de dienstverlening van zijn griffie. Er zijn raden met raadsleden die veel werk zelf (willen) doen en er zijn raden met raadsleden die veel werk (willen) delegeren aan de griffie. Er zijn raden die werk verrichten die andere raden niet verrichten. Daardoor bestaan er grote verschillen in de ondersteuningsbehoeften van raden.
In de basis bestaat het dienstenpakket van de griffie uit ondersteuning: bij het management van de raad, de informatievoorziening, het vergadercircuit en de regie op de samenwerking met het college en de ambtelijk organisatie.
Maar soms gaat die ondersteuningsbehoefte verder. Raadsfracties die procedureel, inhoudelijk en politiek-bestuurlijk advies willen krijgen. Raden die meegenomen willen worden in politiek-bestuurlijke- en maatschappelijke ontwikkelingen. Raden die willen dat hun griffiers en raadsadviseurs, de burgemeester, secretaris en ambtenaren gaan adviseren over wat de raad van hen verwacht. Raden die niet alleen willen reageren op wat er van onderop komt maar zelf van bovenaf het stuur in handen willen nemen. Raden die willen dat de raadscommunicatie steviger ter hand wordt genomen zodat de volksvertegenwoordigende rol beter uit de verf komt. Raden die willen dat de raadscommunicatie nog een stap verder gaat, inzetten op activiteiten die ervoor

zorgen dat de gemeenteraad een betere verbinding krijgt met andere gemeente(rade)n, verbonden partijen, maatschappelijk veld, bedrijfsleven en samenleving. De gemeenteraad als een spin in het lokale en boven lokale web.

Inrichting gemeenteraad en zijn vergadermodel

De tweede factor is de inrichting en het functioneren van de gemeenteraad. De complexiteit van de (organisatie)structuur van de gemeenteraad en de complexiteit en omvang van het gehanteerde vergadermodel vergen een bepaalde ondersteuningsbehoefte. Zijn er raadscommissies, en zo ja hoeveel? Hebben die burgerleden? Hoe vaak en hoe lang wordt er vergaderd door de raad, de raadscommissies en de andere commissies? Hoe meer van dit al, hoe omvangrijker de ondersteuning en dus het werk van de griffie.

Type gemeente en regio

De derde factor is de schaalgrootte en het karakter van de gemeente, en de regionale complexiteit waarbinnen die gemeente functioneert. Vuistregel bij deze factor is, hoe groter de gemeente en hoe groter de regionale complexiteit (samenwerking), hoe complexer en omvangrijker het werk van de griffie.



Raymond Nijssen - www.terglobo.nl

B. Referentiekader Nederlandse gemeenteraden

Dit referentiekader bestaat uit vier onderdelen: de gemeentetypen, rolopvattingstypen, vergadermodellen en het modale inrichtingsmodel van de Nederlandse gemeenteraad. Typen en modellen zijn uitgewerkt als referentietypen waarmee werkelijke gemeenteraden kunnen worden geanalyseerd.

Gemeentetypen

Van Den Helder, door Amsterdam, via het Land van Cuijk naar Vaals. Gemeenten hebben hele verschillende karakteristieken. Stedelijke gemeenten en landelijke gemeenten, veel inwoners of weinig inwoners, groot grondgebied of klein grondgebied, hoge bevolkingsdichtheid of lage bevolkingsdichtheid, pluriforme samenleving of monoforme samenleving, sterke economie of zwakke economie, sterke regionale bindingen of zwakke regionale bindingen en ga zo maar door. Gemeenten typeren is een arbitraire bezigheid. De gemeentetypologie die BureauMB heeft ontwikkeld, is met name bedoeld om de omgevingsinvloed op de gemeentelijke organisatie te kunnen duiden. De gemeentekarakteristiek heeft invloed op de samenstelling van de raad en het college, en op de manier waarop deze gremia functioneren en interacteren met de omgeving.

Wij onderscheiden acht hoofdtypen. Deze zijn gebaseerd op de omvang van de bevolking, de omvang van het grondgebied en de bevolkingsdichtheid. Deze drie factoren bepalen in belangrijke mate het karakter van een gemeente en daarmee 'de omvang van' en 'de dynamiek binnen' het gemeentehuis of stadhuis. Binnen de hoofdtypen onderscheiden we weer varianten (typen) op basis van andere karakteristieken.

1) Grote gemeenten - steden vanaf 200.000 inwoners
2) Grote gemeenten - steden vanaf 100.000 inwoners
3) Grote gemeenten - met een stedelijk karakter
4) Grote gemeenten - met een landelijk karakter
5) Middelgrote gemeenten - met een stedelijk karakter
6) Middelgrote gemeenten - met een landelijk karakter
7) Kleine gemeenten - met een stedelijk karakter
8) Kleine gemeenten - met een landelijk karakter

Rolopvattingstypen van de gemeenteraad

Gemeenteraden hebben net als gemeenten verschillende karakteristieken. Gemeenteraadsleden hebben gedeelde groepsopvattingen over zichzelf, over hoe zij dienen te acteren, over de rest van de gemeentelijke organisatie en de gemeentelijke wereld om hen heen. Vanuit die opvattingen ontstaat een groepsmentaliteit en een kernopvatting over 'wie zij zijn' en 'hoe zij willen functioneren' als gemeenteraad. Dé rolopvatting van de gemeenteraad. Deze rolopvatting hangt samen met de opvattingen over de drie kerntaken van de raad: het vertegenwoordigen van de samenleving, het stellen van de strategische kaders en het controleren van het bestuur.

In de opvatting over de wijze waarop de vertegenwoordigende kerntaak moet worden uitgevoerd, zijn twee uitersten te onderscheiden. Er zijn raadsleden die vinden dat zij met de verkiezing tot raadslid een mandaat hebben om voor vier jaar namens hen te spreken. Zij hebben een sterk intern gerichte kijk op de volksvertegenwoordigende kerntaak (rol). Aan de andere kant van het spectrum zijn er raadsleden die zoveel als mogelijk in contact staan met burgers, verenigingen, instellingen en bedrijven. Daar bovenop werken deze raadsleden vanuit omgevingsanalyses en een concreet politiek plan. Zij hanteren een extern gerichte focus in de volksvertegenwoordiging. De bij elkaar opgetelde en gedeelde focus van de raadsleden bepaalt de focus van de raad in deze rol (kerntaak).

In de wijze waarop de kaderstellende en controlerende kerntaken (samen de sturende kerntaak) worden uitgevoerd zijn eveneens twee uitersten te onderscheiden. Er zijn gemeenteraden die reageren alleen op het college en de ambtelijke organisatie. Debatteren en besluiten op basis van aangeleverde raadsvoorstellen. We spreken dan van een volgende raad. Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich de sturende raad. Deze gemeenteraad werkt samen met de griffie en maakt intensief gebruik van ambtelijke ondersteuning om tot initiatiefvoorstellen te komen en is agenderend. Deze raad neemt besluiten op basis van de eigen voorstellen, geeft het college opdracht en controleert strak op de uitvoering. Kortom een raad met een sterk sturingsvermogen.

We onderscheiden vier rolopvattingstypen. Als we de dimensies 'focus' (intern gericht versus extern gericht) en 'sturingsvermogen' (volgend versus sturend) combineren, onderscheiden we vier referentietypen in de rolopvatting van gemeenteraden. De gedetailleerde uitwerking staat in paragraaf 2.1.

1) Intern gerichte en volgende rolopvatting
2) Intern gerichte en sturend rolopvatting
3) Extern gerichte en volgende rolopvatting
4) Extern gerichte en sturende rolopvatting

Vergadermodellen van de gemeenteraad

De inrichting van de vergaderpraktijk ligt meestal in het verlengde van de rolopvatting. Extern gerichte en sturende gemeenteraden hebben vaker een vergadermodel met een 'politieke markt' waarin de lokale samenleving stevig betrokken wordt. De vorm van de bijeenkomsten en vergaderingen volgt de inhoud, en wordt zo aantrekkelijk mogelijk gemaakt en is vaak voor een deel op locatie. De gemeenteraad is steeds verbonden met buiten en biedt tegenwicht aan het college zonder het evenwicht te verstoren.
Aan het andere eind van het vergaderspectrum vinden we de intern gerichte en volgende gemeenteraden. Zij hebben meestal een traditioneel vergadermodel met raadscommissie. Een vergaderpraktijk die nog veel trekken vertoont van het monistisch systeem.
Tussen het recente duale vergadermodel traditionele (monistische) vergadermodel onderscheiden we nog een derde vergadermodel waarin raadscommissies met een politieke markt worden gecombineerd. Dit derde model neigt soms wat meer naar de recentere- en soms wat meer naar het traditionele vergaderen.

Zo onderscheiden we dus drie referentiemodellen in de vergaderpraktijk. De gedetailleerde uitwerking van deze vergadermodellen vindt u in paragraaf 2.2.

1) Politieke markt
2) Raadscommissies in combinatie met politieke markt
3) Raadscommissies

Inrichtingsmodel van de gemeenteraad

Er is maar één referentiemodel voor de inrichting van gemeenteraden. Nederlandse gemeenteraden lijken veel op elkaar, er is een modaal commissiemodel waar gemeenteraden keuzes in kunnen maken. Het grootste verschil zit in de keuze om te werken met of zonder raadscommissies. In kleinere gemeenten zie je minder taakcommissies met een breder takenpakket. De gedetailleerde uitwerking van het inrichtingsmodel van de Nederlandse gemeente hebben we uitgewerkt in paragraaf 2.3.

C. Referentiekader Nederlandse raadsgriffies

Dit referentiekader bestaat uit drie instrumenten: het dienstenoverzicht (raad), het werkzaamhedenoverzicht (griffie) en de beschrijvingen van referentiegriffies.

Overzicht - Griffiediensten

Wij hebben voor het dienstenpakket van de griffie een overzicht ontwikkeld met dienstengroepen, diensten en dienstelementen. Voor het raadsonderzoek gebruiken we het overzicht met dienstgroepen en diensten, het verdichte overzicht. Dit overzicht sluit aan op de praktijk van raadsleden. Het biedt voldoende afbakening en inzicht en blijft weg van te veel details en variaties tussen gemeenten. Voor griffieonderzoek maken we gebruik van het gedetailleerde (complete) overzicht (inclusief dienstelementen).

Overzicht - Griffiewerkzaamheden

Wij hebben voor het werkzaamhedenpakket van de griffie een overzicht ontwikkeld met taakvelden (taken), activiteiten en handelingen. De indeling op basis van het werkzaamhedenperspectief voor de griffie is gelijk aan die van het dienstenperspectief van de raadsleden.

Griffietypen

Ondersteuningsbehoefte, vergadermodel, inrichting van de gemeenteraad en het gemeentetype bepalen de inrichting van de griffie. Deze factoren bepalen de omvang en samenstelling van het dienstenpakket (en takenpakket) van de griffie. Het soort takenpakket bepaalt weer welke soorten functies nodig zijn op de griffie en daarmee wordt de inrichting en het functioneren van de griffie bepaald.

Zo onderscheiden we drie griffietypen. In hoofdstuk 3 worden deze referentietypen nader besproken.

1) Basisgriffie
2) Plus griffie
3) Strategische (complete) griffie

D. Referentiekader Nederlandse raadsgriffiefuncties

Dit referentiekader ligt in het verlengde van het vorige. Hier draait het om individuele functies in onderlinge samenhang. We hebben van de onderstaande functies referentiebeschrijvingen en competentieprofielen ontwikkeld.

Functiebeschrijvingen en competentieprofielen

We hebben acht functiebeschrijvingen met competentieprofielen ontwikkeld. De referentiebeschrijvingen en -profielen kennen we op drie niveaus: 1 = strategisch, 2 = plus en 3 = basis. In hoofdstuk 4 worden deze referentiebeschrijvingen uitgebreid besproken.

1)	Raadsgriffier	Niveau: 1, 2 en 3
2)	Commissiegriffier - plaatsvervangend griffier	Niveau: 1, 2 en 3
	Commissiegriffier	Niveau: 1, 2 en 3
3)	Raadsadviseur - plaatsvervangend griffier	Niveau: 1 en 2
	Raadsadviseur	Niveau: 1 en 2
4)	Communicatieadviseur	Niveau: 1 en 2
5)	Bureaucoördinator	Niveau: 1
6)	Communicatiemedewerker	Niveau: 1 en 2
7)	Griffiemedewerker	Niveau: 1, 2 en 3
8)	Griffiesecretaresse	Niveau: 1, 2 en 3

2. Gemeenteraden

Onze samenleving is in de laatste decennia veranderd en je ziet dat die veranderingen ook hun intrede hebben gedaan in de raadzaal. Polarisatie, verruwing, verlies aan vertrouwen, gebruik van mediaframes, bedreiging van ambtsdragers en de versnippering van het politieke landschap, hebben invloed op onze bestuurscultuur en het functioneren van gemeenteraden. Het democratische proces in Nederland functioneert nog steeds redelijk goed maar het is minder efficiënt en effectief dan voorheen. Er zijn meer inspanningen nodig om zaken voor elkaar te krijgen. Op zichzelf is dit geen probleem. Lastiger is het probleem van de aantasting van de democratische legitimiteit. De onlangs gehouden gemeenteraadsverkiezingen kenden een historisch laag opkomstpercentage, gemiddeld nog net boven de 50%. Daar kan de lokale politiek niet tevreden mee zijn, dat moet beter.

Maar niet alleen de samenleving en het politieke bedrijf zijn veranderd in de afgelopen twintig jaar ook het lokale bestuur is niet meer hetzelfde. De decentralisaties in het sociale domein en het sterk gegroeide aantal gemeenschappelijke organisaties hebben het raadswerk complexer gemaakt. En de wereld staat niet stil in deze periode wordt de omgevingswet ingevoerd en ook dat maakt besturen weer complexer. Raadsleden moeten steeds meer in hun mars hebben om goed te kunnen functioneren en gemeenteraden moeten beter georganiseerd zijn om hun rol waar te kunnen maken. Kortom ons lekenbestuur gaat over steeds meer zaken en zal professioneler moeten acteren om het hoofd boven water te houden. Uit ons benchmarkonderzoek komt naar voren dat binnen veel gemeenteraden het voornemen hebben hun functioneren om in de nieuwe bestuursperiode 2022 - 2026 serieus te willen verbeteren.

In de eerste drie paragrafen van dit hoofdstuk bespreken we, wat we in de openbare en verkregen bronnen aan informatie zijn tegengekomen, op het gebied van rolopvattingen, vergadermodellen en inrichtingsvormen van gemeenteraden. In paragraaf vier hebben we die inzichten vertaalt naar ondersteuningsbehoeften van gemeenteraden en de griffiediensten die daaruit voortvloeien. In bijlage 3 bronnenoverzicht vindt u per hoofdstuk en paragraaf het bronmateriaal wat wij hebben geanalyseerd.

2.1. Rolopvatting van Nederlandse gemeenteraden

Hoe begin je, als je als gemeenteraad, werk wilt maken van je eigen functioneren? Het antwoord, uitzoeken hoe de bestaande rolinvulling er uitziet en afspraken maken over de rolinvulling die je nastreeft. De rolopvatting van de gemeenteraad bepaalt in sterke mate zijn functioneren. De raad is belast met drie rollen (kerntaken): de vertegenwoordiging van de inwoners, het vaststellen van de gemeentelijke beleidskaders en het controleren van het bestuur. Over deze drie rollen van de gemeenteraad is al veel geschreven en één ding is zeker, het zijn termen met rekbare definities.

In deze paragraaf komen de rollen (taken) van de raad aan de orde, staan we stil bij de veranderingen die door het duale bestel in gang zijn gezet en vertalen we deze informatie naar vier referentietypen rolopvatting waaraan raden zich kunnen spiegelen.

A. Rollen van de Nederlandse gemeenteraad

De primaire functierollen: volksvertegenwoordiger, kadersteller en controleur vormen samen het (formele) politieke handwerk. Daarnaast zijn er nog een aantal secundaire functierollen zoals: fractievoorzitter, fractielid, coalitieleider, coalitielid, oppositieleider en of oppositielid. Deze rollen zijn informeel en hangen samen met onze partijendemocratie en de fractievorming in de volksvertegenwoordigingen. We bespreken hier de primaire rollen.

Volksvertegenwoordigende rol

Het fundament in het werk van het raadslid en de gemeenteraad is de volksvertegenwoordigende rol. In deze rol vertegenwoordigt het raadslid formeel de gehele bevolking van de gemeente. In de praktijk ligt die vertegenwoordiging toch wat genuanceerder. Raadsleden vertegenwoordigen ook hun eigen achterban en of die van de partij. Bij het afwegen van belangen speelt altijd iets van politieke kleur mee ook al zeggen onze grondwet en gemeentewet niets over onze partijendemocratie. De vertegenwoordiging dient natuurlijk wel ingevuld te worden in de lijn van de principes van onze democratische rechtsstaat. Het bewerkstellen van integriteit en het vermijden van cliëntalisme zijn twee belangrijke slijpstenen voor het gedrag van onze volksvertegenwoordigers. Raadsleden, fracties en gemeenteraden kunnen deze rol verder geheel naar eigen inzicht invullen.

De verbinding met buiten staat centraal in deze rol centraal. Het volk vertegenwoordigen betekent dat raadsleden, fracties en de gehele raad in verbinding staan met inwoners, verenigingsleven, instellingswezen en bedrijfsleven. Deze verbinding is tweezijdig, raadsleden kunnen zelf naar buitentreden en kunnen door de omgeving worden aangesproken. Raadsleden moeten weten wat er speelt en leeft in de lokale samenleving, en dienen die informatie mee te nemen in hun beeld- en oordeelsvorming.

Met de input uit de omgeving betreedt het raadslid de politieke arena. Daar verwoord hij zijn opinie en politieke idealen en spreekt namens burgers, verenigingen, instellingen en bedrijven. Hij probeert in het debat steun (een meerderheid) te verwerven voor zijn standpunten om de politieke agenda van zichzelf en van zijn fractie te realiseren.

Focus van raadsleden, raadsfracties en gemeenteraden

In verbinding staan met de omgeving doen alle raadsleden anders. Er is een categorie raadsleden die met verkiezingscampagnes naar buiten treden en vinden dat zij daarna met hun electorale mandaat vier jaar lang recht van spreken hebben. Zij hoeven de samenleving tussentijds niet meer te raadplegen. Inbreng van buiten verloopt via de daarvoor bedoelde bestuurlijke processen van inspraak en spreekrecht. Deze categorie raadsleden is sterk intern gericht. Zij zetten hun tijd nagenoeg volledig in op de kaderstellende en controlerende rol. Misschien niet helemaal in de geest van het duale bestel maar het mag en kan.
Dan is er een categorie raadsleden die zich ook intern gericht gedraagt maar wel openstaat voor inbreng van buiten als zij worden aangesproken. Gezien de lokale onbekendheid van deze intern gerichte raadsleden worden zij vooral aangesproken door mensen uit hun eigen netwerk.
Dan is er een categorie raadsleden die zich extern gericht gedraagt. Zij besteden een groter deel van hun tijd aan de volksvertegenwoordigende rol. Zij wachten niet af totdat zij worden benaderd, zij benaderen zelf individuen, groepen, belanghebbenden, voorstanders, tegenstanders kortom mensen van buiten om informatie te vergaren over relevante politieke- en maatschappelijke thema's.
Dan is er nog een laatste categorie, deze is sterk extern gericht. Zij gaan nog een stap verder in de volksvertegenwoordigende rol. Zij baseren hun acteren op gedegen omgevingsanalyses en een duidelijk politiek plan waarin het contact met de omgeving is uitgewerkt. Zij genieten een brede bekendheid in de lokale samenleving en hebben de vinger aan de pols waar dat nodig is.

Kaderstellende rol

De kaderstellende rol is de minst grijpbare. De gemeentewet geeft de gemeenteraad de bevoegdheid om op allerlei beleidsterreinen verordeningen in te stellen en de begroting vast te stellen. Het stellen van de kaders is echter meer dan alleen deze bevoegdheden.
De gemeenteraad stelt de strategische kaders op voor het gemeentebeleid. De gemeenteraad doet dit vanuit een integrale blik (geheel van beleidsvelden) en met een lange termijn visie (strategische politieke agenda). Zo beoordeelt en toetst hij ook de voorstellen voor nieuw beleid en herzieningen van bestaand beleid die door het college wordt ingebracht. Daarnaast stelt de gemeenteraad het financiële beleid vast, waarin de begroting verplicht is en de kadernota (voorjaarsnota) optioneel. Zo regelt de raad de budgettering en daarmee de speelruimte voor het college.

Drie elementen maken het stellen van de kaders lastig. Er is vaak nogal wat kennis en kunde nodig om tot een goed beeld en scherp oordeel te komen. Verder vinden veel colleges het lastig dat gemeenteraden hun

kaderstellende rol oppakken en dat leidt regelmatig tot schuring. Tenslotte beschikken colleges over veel meer ambtelijke ondersteuning dan gemeenteraden en zijn mede daardoor beter geïnformeerd. Raadsleden staan dus geregeld op achterstand. Een concrete rol- en taakverdeling bij het stellen van de kaders tussen raad en griffie enerzijds en college en ambtelijke organisatie anderzijds is absoluut noodzakelijk voor een goed evenwicht tussen deze twee bestuursorganen.

Sturingsvermogen van raadsleden, fracties en gemeenteraden

Er zijn grofweg vier werkwijzen van gemeenteraden bij het stellen van kaders te onderscheiden. Categorie 1: sterk volgend. De gemeenteraad krijgt van het college alle beleidsvoorbereiding (kaders) via compleet uitgewerkte raadsvoorstellen aangeleverd. Op basis daarvan neemt de gemeenteraad besluiten. Categorie 2, volgend. De gemeenteraad wordt op initiatief van het college, betrokken bij de beleidsvoorbereiding en krijgt raadsvoorstellen met opties en of scenario's ter besluitvorming aangeboden. Categorie 3, sturend. De raad neemt het initiatief en geeft het college de opdracht om raadsvoorstellen uit te werken in samenspraak met de raad. Categorie 4, sterk sturend. De gemeenteraad werkt zelf initiatiefvoorstellen uit. Dat doet hij in samenwerking met de griffie en in samenwerking met de ambtelijke organisatie. De raad ontwikkelt zo zijn eigen kaders, neemt besluiten over die kaders en geeft het college de opdracht om deze te realiseren.

Controlerende rol

De controlerende rol ligt in het verlengde van de kaderstellende, het zijn twee zijden van dezelfde munt. De gemeentewet verplicht gemeenten tot het instellen van een rekenkamer(functie) die onderzoek doet naar de realisatie van het beleid door het college.
Tevens verplicht de gemeentewet tot een jaarlijkse accountantscontrole en het vaststellen van de jaarrekening die net als de begroting aan een reeks voorschriften moet voldoen. Optioneel zijn er één of soms meerdere bestuurlijke voortgangsrapportages. De meeste gemeenteraden hebben naast een rekenkamer (commissie) voor de beleidsevaluaties ook een auditcommissie waarin de hele financiële planning- en control is belegd. Deze hulpstructuur ontslaat raadsleden echter niet van de opdracht om ook zelf controlerend op te treden.

Raadsleden zijn bijzonder veel tijd kwijt aan de hun controlerende taak. Belangrijke oorzaak is de eenvoud waarmee, in dit digitale tijdperk, grote hoeveelheden informatie worden gedeeld. Informatie van college, ambtelijke organisatie, verbonden partijen, instellingen, verenigingen en burgers. Raadsleden hebben veel ondersteuning nodig bij het filteren en analyseren van al deze informatie. Ondanks de ondersteuning is het controleren van het college dus geen sinecure. Ook hier geldt weer dat er best wat kennis en kunde nodig is om tot een oordeel te komen en dat colleges niet altijd zitten te wachten op controle. Ook hier is een concrete rol- en taakverdeling tussen raad en college belangrijk voor goede besluitvorming en het goed houden van de onderlinge verhoudingen.

Controlevermogen van raadsleden, fracties en gemeenteraden

Meer controlevermogen past bij gemeenteraden die ervoor kiezen om zich sturend te gaan gedragen. Door de rekenkamer(commissie) en auditcommissie zowel budgettair als in ondersteuning (formatief) op te tuigen kunnen gemeenteraden meer en diepgaander controleren en de opbrengst van die controles weer benutten bij het (bij)stellen van de kaders en het verantwoorden naar de burgers.

B. Veranderingen in die rollen

Wie zich verdiept in literatuur over provinciaal- en lokaal dualisme ontdekt dat de gewenste veranderingen maar ten dele zijn gerealiseerd. De eerste verandering die men twintig jaar geleden nastreefde, was de ontvlechting van gemeenteraad en college. Deze structuurverandering is geslaagd met de invoering van het duale bestel in 2002. Het veranderen van structuren is de gemakkelijkere opgave in een transities.
De tweede verandering was het aanbrengen van een heldere taakverdeling tussen gemeenteraad en college waarin de raad normeert (kadert) en controleert en het college bestuurt (en verantwoordt). Deze taakverdeling, is een verandering in werkwijze en is op papier redelijk geslaagd. In de bestuurspraktijk zien we echter dat colleges kaderstellende- en controlerende taken van de gemeente raad in voorbereidende zin (vaak) voor hun rekening nemen en dat raden daardoor zelf nauwelijks meer doen dan hun stempel erop zetten.

Tenslotte was en is er een cultuurverandering nodig om het duale bestel echt tot een succes te maken. Men had voor ogen dat raadsleden meer naar buiten zouden gaan om de banden met de kiezer aan te halen, het vertrouwen in de lokale politiek te versterken en de invloed van de lokale samenleving op het politieke bedrijf te vergroten. Deze mentaliteitsverandering is niet echt van de grond gekomen. Veel raadsleden worden opgeslokt door het interne circuit van kaders stellen, vergaderen en controleren. Men komt nog steeds (te) weinig buiten.

Voor de invoering van het dualisme zag men al in dat de cultuurverandering het moeilijkste te realiseren zou zijn. Mensen passen hun mentaliteit en gedrag niet zo gemakkelijk aan. Zeker niet als zij die aanpassing met regels van bovenaf krijgen opgelegd. Zeker in Nederland is dat 'het paard achter de wagen spannen'.
Het Rijk heeft ingezet op stimuleringsprogramma's om de cultuurverandering vlot te trekken. Is het Rijk daarin geslaagd? De indicatoren in ons benchmarkonderzoek laten zien dat er stappen voorwaarts zijn gezet maar dat er is nog veel werk aan de winkel is.

Cultuurverandering kun je eigenlijk alleen realiseren van binnenuit en van onderop. Jammer voor het Rijk en in mindere mate voor de brancheverenigingen, het is en blijft een proces van lange adem. Raadsleden moeten er individueel van overtuigd raken dat een externe focus belangrijk is in hun werk. Dat zij daarbij recht hebben op een eigen positie los van het college. Dat zij hierbij recht hebben op goede ondersteuning en dat zij daarvoor middelen ter beschikking mogen stellen, ook al is dat voor hen zelf.
Raadsleden moeten ervan overtuigd raken dat zij het recht hebben om zelf hoogwaardige kaders te stellen en het bestuur te controleren. Zij mogen als gemeenteraad sturen (op hoofdlijnen). Dualisme is geen concurrentie tussen gemeenteraad en college. Het is elkaar tegenwicht bieden en samen tot een sterker evenwicht komen. Daardoor gaan gemeenteraden én colleges beter functioneren. Ook hierbij heeft de gemeenteraad recht op goede ondersteuning. En deze ondersteuning mogen zij zonder bezwaar voor zichzelf inrichten.
Raadsleden moeten ervan overtuigd raken dat zij baat hebben bij een sterke griffie. Krijgt de griffie meer 'positie in' en 'grip op' het politiek-, bestuurlijk- en ambtelijk samenspel dan werkt dat in ieders voordeel. Het nieuwe evenwicht zal ertoe leiden dat de ambtelijke organisatie zich gaat gedragen als ondersteuner van het college én van de gemeenteraad.

C. Rolopvattingstypen van Nederlandse gemeenteraden

De rolopvatting van gemeenteraden is afleesbaar uit openbare bronnen. Wij onderscheiden een aantal belangrijke indicatoren. Ik benoem de belangrijkste. De inrichting van het vergadermodel en vooral de mate waarmee de inbreng van buiten wordt geactiveerd. De omvang en diepgang van de raadscommunicatie. De informatie uit het raadsinformatiesysteem: agenda's, raadsvoorstellen, initiatiefvoorstellen, onderliggende stukken, besluitenlijsten en de video's (geluidsopnames) van raads- en commissievergaderingen. De benutting van de rekenkamerfunctie. En in veel gevallen de inrichting van de griffie. Met de aanvullende informatie van de respondenten van dit benchmarkonderzoek hebben we een gedetailleerd inzicht gekregen.

BureauMB heeft de rolopvatting van de Nederlandse gemeenteraden in vier referentietypen ingedeeld. Hieronder een beknopte definitie van die typen op basis van uitspraken over de drie rollen van de raad. Gemeenteraden kunnen zichzelf spiegelen aan deze referentietypen en vaststellen waar zij nu staan en waar zij naartoe willen in hun rolopvatting en functioneren. In de vijfde rubriek hebben we de twee ontwikkelingslijnen in de rolopvatting geschetst.

Intern gerichte en volgende gemeenteraden

- De passieve volksvertegenwoordigende rol, reageren op wat van buiten naar binnenkomt.
- De passieve kaderstellende rol, reageren op wat het college en ambtelijke organisatie aanreiken.
- De passieve controlerende rol, reageren op wat college en ambtelijke organisatie aanreiken en met hen meekijken op verbonden partijen en regioverbanden.

Intern gerichte en sturende gemeenteraden

- De passieve volksvertegenwoordigende rol, reageren op wat van buiten naar binnenkomt.

- De actieve kaderstellende rol, ontwikkelen van eigen strategische kaders, die van bovenaf worden ingebracht in het gemeentebeleid, actief sturen vanuit de eigen kaders op het college en in het verlengde daarvan op het ambtelijke organisatie (eerste politiek sturende laag), actief meesturen vanuit de eigen kaders op verbonden partijen en regioverbanden (tweede politiek sturende laag).
- De actieve controlerende rol, naast reageren op wat college en ambtelijke organisatie aanreiken zelf controle initiatief tonen met de instrumenten die daarvoor zijn, intensief gebruikmakend van de auditcommissie en de rekenkamer(commissie).

Extern gerichte en volgende gemeenteraden

- De actieve volksvertegenwoordigende rol, ontwikkelen van een eigen communicatieplan waarmee de raad zijn strategie, organisatie en functioneren over het voetlicht brengt, en de samenleving met zichzelf en onderling (gemeente(raad), maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven) verbindt en dit permanent uitvoert en laat uitvoeren.
- De passieve kaderstellende rol, reageren op wat het college en ambtelijke organisatie aanreiken.
- De passieve controlerende rol, reageren op wat college en ambtelijke organisatie aanreiken en met hen meekijken op verbonden partijen en regioverbanden.

Extern gerichte en sturende gemeenteraden

- De actieve volksvertegenwoordigende rol, ontwikkelen van een eigen communicatieplan waarmee de raad zijn strategie, organisatie en functioneren over het voetlicht brengt, en de samenleving met zichzelf en onderling (gemeente(raad), maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven) verbindt en dit permanent uitvoert en laat uitvoeren.
- De actieve kaderstellende rol, ontwikkelen van eigen strategische kaders, die van bovenaf worden ingebracht in het gemeentebeleid, actief sturen vanuit de eigen kaders op het college en in het verlengde daarvan op het ambtelijke organisatie (eerste politiek sturende laag), actief meesturen vanuit de eigen kaders op verbonden partijen en regioverbanden (tweede politiek sturende laag).
- De actieve controlerende rol, naast reageren op wat college en ambtelijke organisatie aanreiken zelf controle initiatief tonen met de instrumenten die daarvoor zijn, intensief gebruikmakend van de auditcommissie en de rekenkamer(commissie).

De bewegingen in rolopvatting, functioneren en inrichting

Er zijn twee grote ontwikkelingslijnen. De eerste ontwikkelingslijn zien we binnen de volksvertegenwoordigende rol. Gemeenteraden zijn zich er steeds meer van bewust dat de verbinding met buiten proactief moet worden ingericht. De raad heeft een regisserende rol in het bij elkaar brengen van inwoners, verenigingen, instellingen en bedrijven. De raad als het cement van de samenleving, en raadscommunicatie als belangrijk instrument om dat waar te maken. Raadscommunicatie kent drie aandachtsgebieden:

- raden die de gemeenschappelijke politieke boodschap, wie zij zijn, hoe zij functioneren en wat zij kunnen betekenen omzetten in aansprekende content voor verschillende doelgroepen en deze uitdragen naar de samenleving zodat de kloof tussen het politieke bedrijf en de mensen in de straat wordt gedicht;
- raden die het contact met de lokale samenleving beter organiseren en of intensiveren, die zich beter verbinden met inwoners, verenigingen, instellingen en bedrijven en deze onderling beter met elkaar verbinden; en
- raden die hun rol in het regionale samenwerkingsspel steviger aanzetten, die hun relaties en contacten met gemeenschappelijke organisaties en andere verbonden partijen beter organiseren en intensiveren.

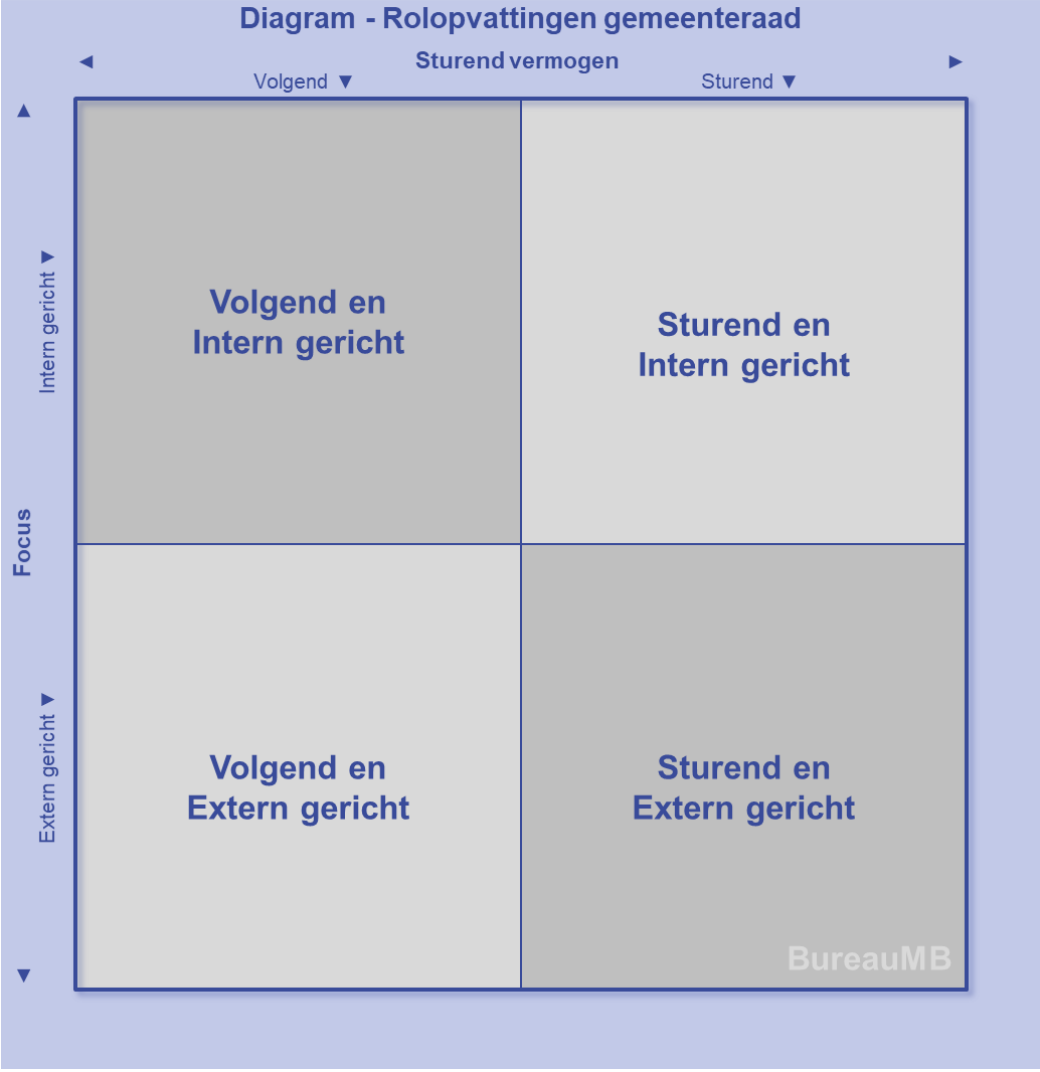
De tweede lijn zit in de andere twee rollen. Van volgen naar sturen. Een tegenwicht vormen in het lokale bestuur zonder het evenwicht met het college en de ambtelijke organisatie te verstoren. Het politiek-, bestuurlijk- en ambtelijk samenspel bewuster en concreter inrichten, minder aan het toeval overlaten. Het beter organiseren van de raad en het versterken van de ondersteuning van de raad zijn hierin belangrijke instrumenten. Raadssturing kent vijf aandachtsgebieden:

- raden die de mate van hun initiatief in de kaderstellende rol opvoeren,
- raden die de intensiteit van hun controles in de controlerende rol opvoeren,
- raden die hun ondersteuning van griffie en rekenkamer opvoeren,

- raden die meer investeren in hun eigen ontwikkeling, en
- raden die meer aandacht geven aan de organisatie van gemeenteraad, commissies, rekenkamer en griffie.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
In de rolopvatting van gemeenteraden is een langzame duale ontwikkeling te zien. Geleidelijk aan worden raden meer sturend en meer extern gericht. Twee ontwikkelingslijnen die in de praktijk lang niet altijd parallel lopen.

De specifieke rolopvatting van de gemeenteraad bepaalt voor een belangrijk deel zijn ondersteuningsbehoefte. Immers als de raad ver wil gaan in hoogwaardige extern gerichte en of sturende rolinvulling dan zal de griffie over extra formatie moeten beschikken op het gebied van strategisch raadsadvies en communicatieadvies om de raad daarop te kunnen faciliteren. Daarnaast zal de griffie rijkelijk moeten kunnen beschikken over ambtelijke bijstand.



2.2. Vergadermodellen van Nederlandse gemeenteraden

Gemeenten hebben alle ruimte om hun vergaderpraktijk zelf vorm te geven. De Gemeentewet stelt dat de gemeenteraad vergadert, besluiten neemt en deze bekend maakt. Verder stelt zij het ambt van burgemeester in die de raadsvergaderingen voorzit. De Gemeentewet draagt de gemeenteraad op om een reglement van orde op te stellen, een griffier aan te stellen die altijd aanwezig dient te zijn in de raadsvergaderingen en zij verplicht de raad om voor de griffier een ambtsinstructie op te stellen. Tenslotte dient er een verordening

opgesteld te worden waarin de fractieondersteuning en ambtelijke bijstand wordt geregeld. Het reglement van orde geeft structuur aan de vergaderpraktijk.

We bespreken in deze paragraaf de vergadermodellen zoals we die tegenkomen in de raadspraktijk. We staan stil bij de samenhang tussen rolopvattingen en wijze van vergaderen. Tenslotte bespreken we de drie referentiemodellen waaraan gemeenteraden zich kunnen spiegelen.

A. Formele en informele vergaderpraktijk, en burgerraadsleden

De vrijheid van vergaderen heeft geleid tot behoorlijk tot een gevarieerde vergaderpraktijk. De helft van de gemeenteraden in Brabant, Gelderland en Limburg werkt met raadscommissies die de besluitvorming van de gemeenteraad voorbereiden. De andere helft doet deze voorbereiding zonder raadscommissies. Een deel van de gemeenteraden heeft gekozen voor vaste vergadervormen, met vaste aandachtsgebieden en vaste deelnemersgroepen. Een ander deel heeft gekozen voor een variëteit in vergadervormen. Bij ieder onderwerp wordt een werkvorm gekozen en bepaald wie erbij moeten zijn. Vaak zijn er, in het flexibele vergadermodel, parallelle vergaderingen en of bijeenkomsten. Verder zien we dat in de ene gemeenteraad wordt gewerkt met vaste spreektijden en een strakke vergaderdiscipline en in andere is dat losser geregeld.

Naast de formele vergaderpraktijk is er ook een informele vergaderpraktijk. Ook al staat er niets over politieke partijen, fracties, coalities en oppositie in onze grondwet en gemeentewet, we hebben een partijendemocratie met een eigen vergaderpraktijk. In deze praktijk komt ook de inhoud van de formele vergaderingen aan de orde. Politieke onderwerpen worden besproken om als fractie-, coalitie- en oppositie standpunten te bepalen en met elkaar af te stemmen hoe men zich opstelt in de formele vergaderingen.

Veel gemeenten maken gebruik van burgerraadsleden. Burgerraadsleden worden met tientallen termen aangeduid, we noemen er enkele: burgerlid, burgerraadslid, (burger)commissielid, fractieassistent en fractieondersteuner. Het vergadersysteem, de mate van fragmentatie en de aanwezigheid van raadscommissies bepalen de rol die burgerleden krijgen toebedeeld in het formele vergadercircuit.

B. Fasering in het politieke behandelproces

De indeling van het vergadermodel naar vergaderdoel wordt vaak gehanteerd. De beeldvormende-, oordeelvormende- en besluitvormende raadsvergadering, het zogenaamde BOB-model. In de beeldvormende fase (vergadering) vormen raadsleden zich een beeld van politieke onderwerpen. Zij stellen vragen en luisteren. Het ophalen van informatie vormt de kern van deze fase.
In de oordeelvormende fase (vergadering) verwerken raadsleden de verkregen informatie en komen tot een politiek oordeel. Zij debatteren met collega's, belanghebbenden en of andere betrokkenen. Het draait in deze fase om het innemen van standpunten en het uitharden van argumenten.
In de besluitvormende fase (vergadering) nemen raadsleden besluiten. Zij debatteren afrondend over voorstellen met de andere raadsleden. Onderwerpen waar reeds overeenstemming over is en die voor het publiek voldoende politiek over het voetlicht zijn gebracht, de zogenaamde hamerstukken worden dan niet meer besproken.

De beeldvormende- en oordeelvormende vergaderingen vallen niet onder de regels voor de raadsvergadering in de gemeentewet. Er worden immers geen besluiten genomen. Vaak hebben deze vergaderingen of bijeenkomsten een andere voorzitter dan de burgemeester en doen ook inwoners en of afgevaardigden van verenigingen, instellingen en of bedrijven mee. Deze bijeenkomsten met veel inbreng van 'buiten' bevatten elementen van inspraak, uitwisseling van informatie en debat tussen raadsleden en publiek. Daarnaast gaan raadsleden in dit soort bijeenkomsten in gesprek met 'binnen', met collegeleden, ambtenaren en of andere specialisten die hen van informatie kunnen voorzien. Soms worden er combinaties gemaakt van 'buiten' en 'binnen'.
We komen een scala van benamingen tegen in het veld. We noemen er een aantal: politieke markt, carrousel, rondetafelgesprek, informatieavond, beeldvormende vergadering, oordeelvormende vergadering.
Beeldvorming en oordeelvorming kunnen in één vergadering samengebonden zijn en de besluitvorming in een vervolgvergadering. Oordeelvorming kan ook in twee delen geknipt zijn, als staart van de beeldvorming

en kop van de besluitvorming, een voorbereidende bijeenkomst en een besluitvormende vergadering. Tenslotte komen we ook de drietrapsraket tegen van een beeldvormende bijeenkomst, een oordeelvormende vergadering en een besluitvormende vergadering.

C. Drie vergadermodellen van traditioneel naar eigentijds

Gemeenteraden zonder raadscommissies hebben vaak een recenter ontwikkeld vergadermodel. Naast raadscommissies hebben alle gemeenteraden meerdere taakcommissies daarover meer in de volgende paragraaf. Dit model is gemiddeld genomen wat meer naar buiten (extern) gericht. De politieke markt biedt inwoners, verenigingen, instellingen en bedrijven volop de gelegenheid om hun stem te laten horen. Voor raadsleden is het een laagdrempelige manier met hen in contact te komen. Het is voor het publiek aantrekkelijker om naar te kijken en het politieke behandelproces verloopt in een korter tijdsbestek. Voor kleine fracties is het een lastig systeem als de voorbereidende bijeenkomsten tegelijkertijd worden gehouden. Aanwezigheid in alle bijeenkomsten kan dan alleen geborgd worden als er voldoende burgerraadsleden zijn. Als men kiest voor een wekelijkse frequentie van vergaderen dan betekent dit wel echt een extra inspanning voor raadsleden en griffie.

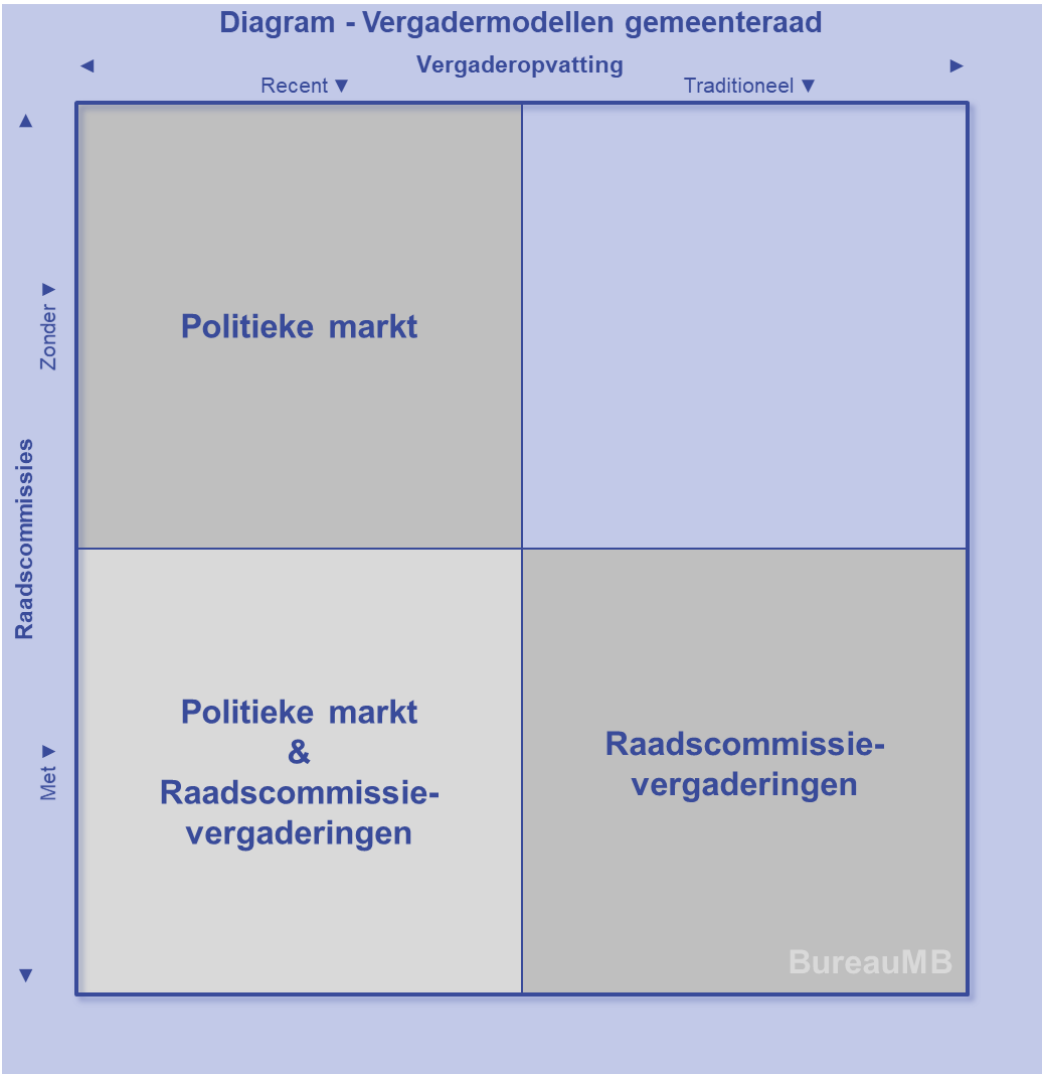
Gemeenteraden met raadscommissies hebben veelal een traditioneler vergadermodel. Dit model vertoont nog veel overeenkomsten met het monistische bestel. Meestal zijn er drie raadscommissies: (beleidsdomeinen: 'samenleving', 'leefomgeving' en 'bestuur en bedrijfsvoering') die de beeldvormende- en oordeelvormende fase van het politieke behandelproces voor hun rekening nemen. Inwoners en afgevaardigden van verenigingen, instellingen en bedrijven kunnen vaak alleen inspreken maar niet echt meepraten zoals de burgers van gemeenteraden met een politieke markt.. De vaste vorm, deelnemersgroep en inhoud, in combinatie met serieel vergaderen maakt dat ook kleine fracties makkelijker aan alle vergaderingen mee kunnen doen. Erg aantrekkelijk zijn de vergaderingen meestal niet en de raadsvergaderingen bevatten vaak veel herhaling van de commissievergadering.

Raadscommissies zijn ook prima te combineren met het recentere vergadermodel. Raadscommissies die beeldvormende bijeenkomsten en oordeelvormende vergaderingen organiseren. Men biedt inwoners en vertegenwoordigers volop de gelegenheid om mee te praten en raads- en commissieleden kunnen laagdrempelig met hen in contact treden. In de oordeelvormende vergaderingen kan het inspreken en het eerste technische (onderlinge) debat plaatsvinden. De vastere structuur in de oordeelvormende fase maakt dat ook kleine fracties volop mee kunnen doen maar heeft als nadeel dat het minder aantrekkelijk is. Ook hier weer meer kans op herhalingen in de besluitvormende vergaderingen.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.

Het vergadermodel vertoont samenhang met de opvatting van de raad op zijn volksvertegenwoordigende rol. Raden met een politieke markt streven meer externe gerichtheid na. Dit staat los van de vraag of zij daarin slagen.

De benodigde griffieondersteuning op het vergadercircuit is afhankelijk van drie factoren. De meest bepalende factor is het aantal en de duur van bijeenkomsten en vergaderingen. Daarnaast is het aantal vaste en variabele deelnemers een factor en tenslotte de mate waarin bijeenkomsten en vergaderingen moeten worden voorbereid en afgewikkeld. Goed geregelde bijeenkomsten en vergaderingen vergen afdoende formatie en competentie op de griffie.



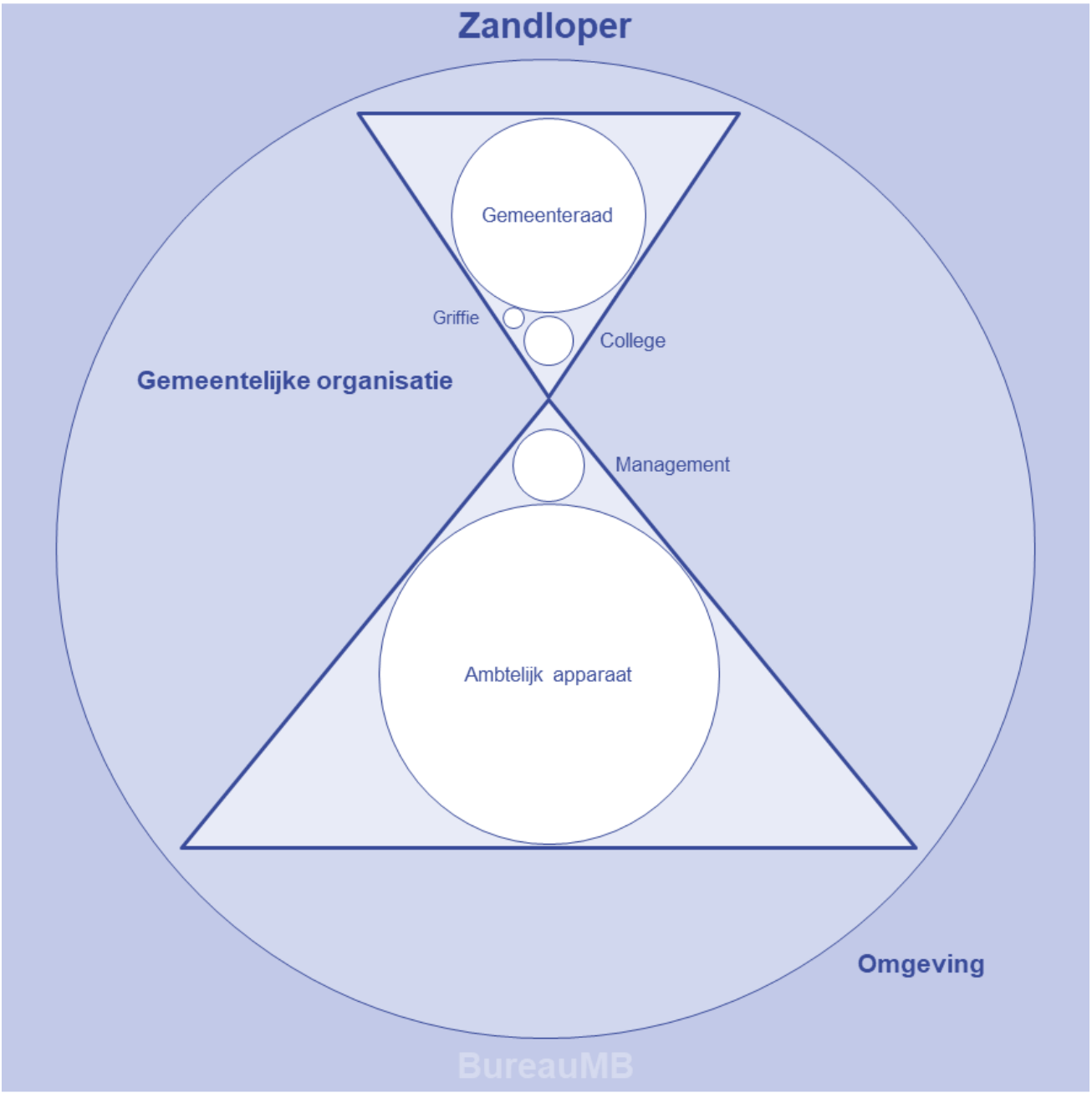
2.3. Inrichting van Nederlandse gemeenteraden

Gemeenten hebben alle ruimte om zichzelf te organiseren. Iedere gemeenteraad heeft zijn eigen specifieke inrichting en werkwijze maar er zijn ook veel overeenkomsten tussen gemeenteraden. We beschrijven deze in vogelvlucht en koppelen ze aan de ondersteuningsbehoefte van de raad. We kijken eerst door de bril van de formele commissiestructuur en dan door de informele bril van de politieke structuur. De dienstverlening van de griffie zit vooral in de hoek van de formele structuur.

In deze paragraaf staan we stil bij de formele commissiestructuur van de gemeenteraad, de structuur waarbinnen de raad als eenheid opereert. We staan ook stil bij de informele partijstructuur, waarbinnen de raad de politieke aspecten van het raadswerk tot uitdrukking brengt. We kunnen stellen dat er voor de inrichting van de raad slechts één referentietype bestaat waaruit alle gemeenteraden die suborganen destilleren die zij willen (of moeten) gebruiken.

A. De formele structuur van de Gemeenteraad

De Gemeentewet geeft raden de ruimte om commissies in te stellen, deze taken toe te wijzen en te bemensen met raadsleden en relevante anderen. Met de decentrale vrijheid is een palet van commissies ontstaan. De commissies variëren per gemeente in aantal, soort, takenpakket, samenstelling, vergaderdiscipline, doel en bevoegdheden.



Commissies voor het dagelijks bestuur van de gemeenteraad

De gemeenteraad is een omvangrijk gremium met een complexe structuur en een stevig pakket aan werk dat gemanaged moet worden. In bijna alle gemeenteraden vormen de fractievoorzitters, aangevuld met de burgemeester en de griffier, een taakcommissie voor het raadsmanagement. De term raadsmanagement duidt op een coördinerende taak, immers niemand is de baas van de raad. Deze taakcommissie is een cockpit die belast is met: de inrichting en het functioneren van de raad en zijn commissies, de coördinatie van het raadswerk, de afstemming met (werkgeverschap voor) de griffie(r), de samenwerking met het college en het ambtelijk apparaat en de verbinding met andere bestuursorganen, verbonden partijen, bedrijven, maatschappelijke organisaties, en inwoners. Commissiebenamingen die we tegenkomen in het veld: presidium, senioren convent en fractievoorzittersoverleg.

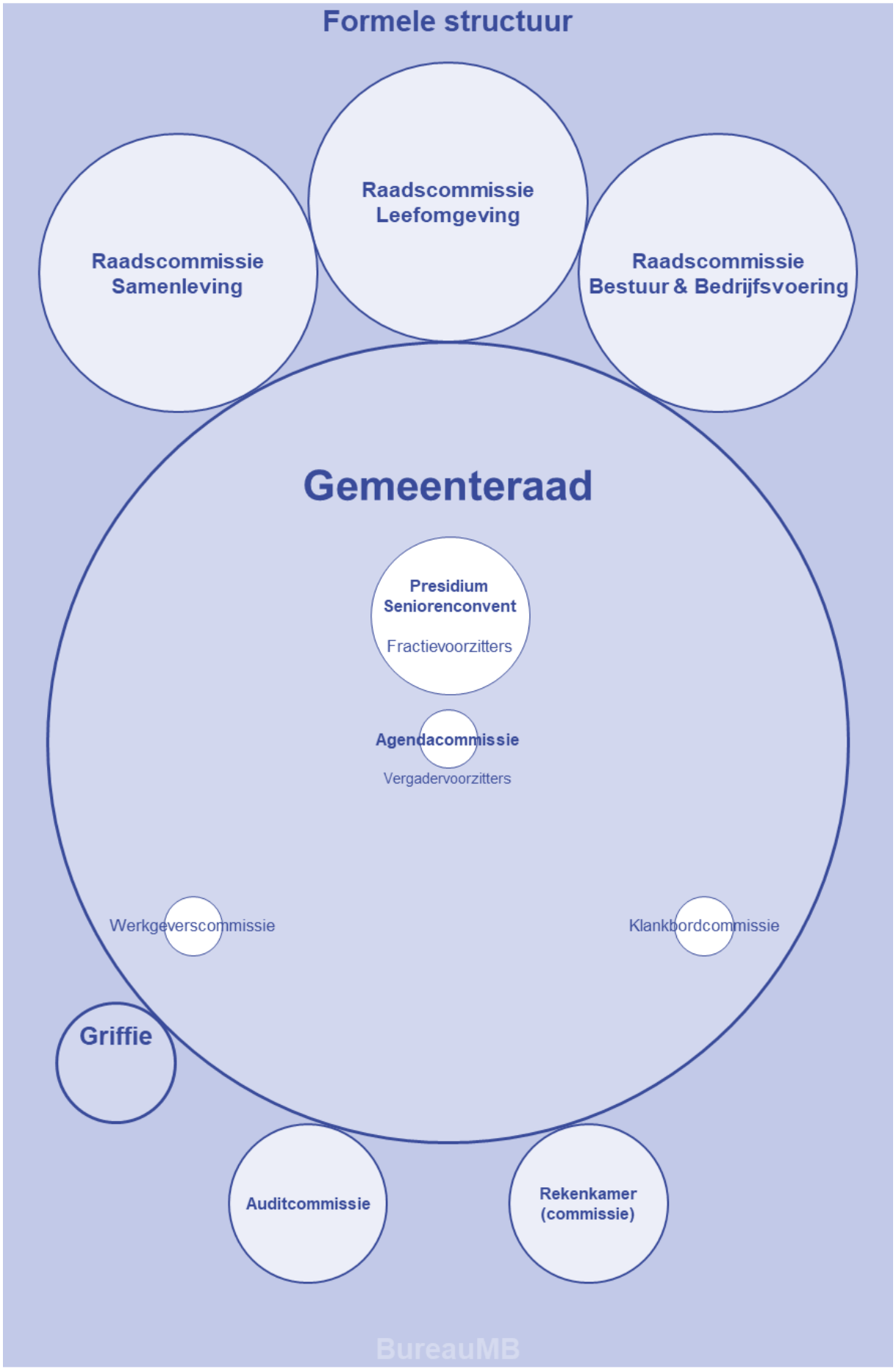
Naarmate gemeenteraden groter worden, zien we dat onderdelen van het raadsmanagement worden ondergebracht in andere taakcommissies. Veel voorkomende taakcommissies zijn de agendacommissie, de klankbordcommissie voor de burgemeester en de werkgeverscommissie voor de griffie(r). De agendacommissie is belast met de coördinatie van de formele vergaderpraktijk en bestaat meestal uit de burgemeester en de andere vergadervoorzitters, aangevuld met de griffier. Deze cockpit houdt zich bezig met de planning, procesvoorbereiding, agendering, logistieke voorbereiding, afwikkeling en evaluatie van alle formele bijeenkomsten en vergaderingen van de raad en zijn commissies.
De klankbordcommissie voert (in principe minimaal één keer per jaar) het tweezijdige gesprek tussen de burgemeester en de gemeenteraad. Deze taakcommissie bestaat meestal uit een beperkt aantal raadsleden, evenwichtig geselecteerd uit coalitie- en oppositiefracties. In een ander deel van de gemeenten is er een permanente vertrouwenscommissie die belast is met benoemingsprocedures, klankbordgesprekken en herbenoemingsprocedures van de burgemeester.
De werkgeverscommissie vormt het scharnierpunt tussen de raad en de griffie(r). Deze taakcommissie is belast met de benoeming, de schorsing en het ontslag van de griffier, zijn functioneren en beoordeling, en de directie aansturing van de griffier en de indirecte aansturing van de griffie(medewerkers). Ook deze taak-commissie bestaat meestal uit een bestaat meestal uit een beperkt aantal raadsleden, evenwichtig geselecteerd uit coalitie- en oppositiefracties.

Commissies ter ondersteuning van de kaderstellende- en controlerende rol

Bij het stellen van de kaders en het controleren van het bestuur wordt de gemeenteraad ondersteunt door twee commissies. De auditcommissie (niet verplicht) en de rekenkamercommissie of anders de onafhankelijke rekenkamer.
De auditcommissie is gericht op de financiële huishouding van de gemeente. De minimale taak van deze commissie is het regelen van de accountantscontrole. In de meeste gemeenten is echter de gehele financiële planning en control erin belegd. We komen twee inrichtingsvormen van deze commissie tegen. De eerste vorm is die van alle fractievoorzitters en de tweede vorm is die van een beperkt aantal raadsleden met financiele kennis. Bij de tweede vorm zoekt men wel vaak een evenwichtige verdeling tussen coalitie- en oppositiefracties. Vaak worden deze commissies niet alleen ondersteund door de griffie maar ook door financiële topambtenaren zoals de concerncontroler en of de manager financiën, en vaak ook nog door de portefeuillehouder financiën.
De rekenkamercommissie, met haar eigen spelregels in de gemeentewet, doet onderzoek naar het door de doelmatigheid, de doeltreffendheid en de rechtmatigheid van het door het gemeentebestuur gevoerde bestuur het college. Deze commissie vormt een belangrijke schakel in de controlerende rol van de raad. Zij kan bestaan uit raadsleden en niet raadsleden en wordt ondersteunt door een ambtelijk secretaris. De rol en taak van de ambtelijk secretaris wordt vaak belegd bij een functionaris van de griffie. De rekenkamer(commissie) heeft een eigen budget waarmee zij externe onderzoekscapaciteit kan inhuren. Een kleiner deel van de gemeenten hebben een onafhankelijke eigen of gemeenschappelijke rekenkamer.

Raadscommissies ter voorbereiding op de besluitvormende raadsvergaderingen

De raadscommissies hebben als taak om de besluitvorming in de gemeenteraad voor te bereiden. Deze vaak grote commissies bestaan uit raadsleden en politiek betrokken burgerleden die ook een rol vervullen in de ondersteuning van fracties. Dit systeem met burgerleden is zeer nuttig voor kleine fracties en pure noodzaak voor eenmansfracties.


Formele structuur
Raadscommissie Leefomgeving
Raadscommissie Samenleving
Raadscommissie Bestuur & Bedrijfsvoering
Gemeenteraad
Presidium Seniorenconvent
Fractievoorzitters
Agendacommissie
Vergadervoorzitters
Werkgeverscommissie
Klankbordcommissie
Griffie
Auditcommissie
Rekenkamer (commissie)
BureauMB

B. De informele structuur van de gemeenteraad

Naast de formele structuur kent de gemeenteraad ook een informele structuur. In onze vertegenwoordigende democratie is een politieke partijensysteem ontstaan. Politiek geëngageerden van gelijkgezinden hebben zich verenigd in politiek partijen. Samen staat men sterker in het complexe politieke- en bestuurlijke werk.

Fracties

De gekozen volksvertegenwoordigers van de politieke partijen vormen fracties in de gemeenteraad. Een fractie is een vrijwillig samenwerkingsverband van raadsleden formele status. De gemeentewet spreekt slechts op één plek over groeperingen in de raad. Deze verwijzing staat in artikel 33 lid 3 waar gesproken wordt over ambtelijke bijstand (fractie)ondersteuning. Verder zijn er geen teksten die verwijzen naar het partijensysteem. Zeker middelgrote tot grote fracties kunnen tot een behoorlijke organisatiegraad komen. Samen beschikken deze raadsleden over behoorlijk budget voor het inhuren van fractieondersteuning. Deze fracties kunnen daardoor zelf meer politiek werk verzetten en doen vaak minder een beroep op de griffie. Voor kleine fracties en eenmansfracties geldt het tegenovergestelde. De fragmentatie in de raad is een bepalende factor voor de omvang van de dienstverlening van de griffie aan individuele raadsleden en fracties.

Coalitie en oppositie

Fracties vormen in de meeste gevallen weer coalities. Samen smeden deze fracties een coalitieakkoord en leveren de wethouders voor het college. In gemeenteraden met een 'veelpartijencoalitie' is de coalitie vaak goed georganiseerd om in het politieke werk alle kikkers op de kar te houden. Bij coalities met twee partijen is die organisatiegraad weer wat lager. De overige fracties vormen samen de oppositie, soms is die georganiseerd en soms ook niet.
In een deel van de Nederlandse gemeenteraden werkt men met raadsakkoorden en heeft men het coalitie-oppositiesysteem verlaten. Deze informele structuren vallen buiten de dienstverlening van de griffie.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Het pallet van commissies waaruit gemeenteraden kunnen kiezen op een rij. Precies de helft van de gemeenteraden in Brabant, Gelderland en Limburg heeft raadscommissies. De meeste gemeenten hebben een commissie met daarin (alle) fractievoorzitters, voor het bestuur van de raad zelf, een commissie met de vergadervoorzitters voor het procedureel inregelen van de vergaderingen, een werkgeverscommissie voor de griffie(r), een vertrouwens(klankbord)commissie voor de burgemeester. En tenslotte een rekenkamer(commissie) en auditcommissie.

De raadsinrichting heeft niet zoveel invloed op het dienstenpakket van de griffie. Het zijn toch vooral de 'wijze waarop' en de 'diepgang waarmee' commissietaken worden uitgevoerd die bepalend zijn voor de ondersteuningsbehoefte van de raad en het dienstenpakket van de griffie.

2.4. Ondersteuningsbehoeften van Nederlandse gemeenteraden

Deze benchmark heeft een goed inzicht opgeleverd in de ondersteuningsbehoeften van raden en dienstenpakketten van griffies. Dit inzicht is gebaseerd op openbare bronnen, de respons uit de enquête en de door ontwikkelde database.

Als het schuurt tussen raad en griffie is het tijd voor een goed gesprek. Immers als de omvang en competenties van de griffie aansluiten op de ondersteuningsbehoeften van de gemeenteraad dan heerst er rust en stabiliteit. Als er een langdurige hoge werkdruk heerst binnen de griffie, en die werkdruk niet wordt veroorzaakt door politieke of personele problematiek, dan is er meestal sprake van een raad die meer uit zijn eigen functioneren wil halen maar zich onvoldoende realiseert dat daarvoor geïnvesteerd moet worden in de griffie. Bij een verstoorde balans is het verstandig om de ondersteuningsbehoefte en het dienstenpakket goed te analyseren en samen afspraken te maken om vraag en aanbod weer goed op elkaar af te stemmen.

In deze paragraaf hebben we ondersteuningsbehoeften gekoppeld aan dienstenpakketten en daarmee aan de werkpakketten van griffies. Met deze informatie kunnen raden en griffies gestructureerd in gesprek over de te leveren ondersteuning en samen voldoende bewustzijn creëren rondom hun vraag en aanbod.

A. Basispakket

Gemeenteraden met een kleine griffie hebben veelal het profiel van een 'intern gerichte en volgende raad'. Deze griffies leveren een basispakket aan diensten (werkzaamheden) en de allerkleinste griffies leveren alleen het wettelijk verplichte deel van het basispakket in een dunne variant. Hieronder een overzicht van de werkzaamheden die we tot het basispakket rekenen. We hebben de werkzaamheden weergegeven op wat wij het activiteitenniveau noemen. In ons referentiekader hebben wij de activiteiten verder uitgewerkt in wat wij handelingen noemen. Er zijn vele honderden handelingen die verricht (kunnen) worden door griffies.

1) Ondersteuning bij het management van de raad
- Gemeenteraad (mee)organiseren (formele structuur (mee)inrichten en onderhouden)
- Gemeenteraadswerk (mee)coördineren
- Inwerkprogramma (mee)organiseren
- Gemeenteraadsleden begeleiden en professionaliseren

▼ WETTELIJKE TAKEN

2) Informatievoorziening van de raad en informatie-uitwisseling voor de raad met andere gemeentelijke gremia, verbonden partijen, bestuurlijke organisaties maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en inwoners
- Correspondentie afhandelen
- Bestuurlijke- en ambtelijke stukkenstroom afhandelen
- Politieke stukkenstroom afhandelen
- Raadsinformatiesysteem beheren

2) Ondersteuning van de taakcommissies (en rekenkamer), en de regulering van hun vergaderingen
- Presidium (agendacommissie) coördineren en zijn vergaderingen organiseren
- Seniorenconvent (fractievoorzittersoverleg) coördineren en zijn vergaderingen organiseren
- Vertrouwenscommissie burgemeester coördineren en haar vergaderingen organiseren
- Benoemingsprocedures burgemeester (mee)coördineren
- Herbenoemingsprocedures burgemeester (mee)coördineren
- Klankbordcommissie burgemeester coördineren en haar vergaderingen organiseren
- Klankbordgesprekken burgemeester (mee)coördineren
- Werkgeverscommissie griffie(r) coördineren en haar vergaderingen organiseren
- Wervings- en selectieprocedures griffier (mee)coördineren
- Functionerings- en beoordelingsgesprekken griffier (mee)coördineren
- Auditcommissie coördineren en haar vergaderingen organiseren
- Financiële planning en control (mee)coördineren
- Accountant(scontrole) (mee)coördineren
- Rekenkamercommissie coördineren
- Rekenkameronderzoeken (mee)coördineren en ondersteunen

3) Ondersteuning van de raad als geheel, zijn fracties, raadscommissies en leden, en de regulering van hun formele vergaderingen
- Raad coördineren en zijn werkbezoeken, bijeenkomsten, zittingen en vergaderingen organiseren
- Raadscommissies coördineren en bijeenkomsten en -vergaderingen organiseren

▲ WETTELIJKE TAKEN

4) Regie van de samenwerking met burgemeester, college, secretaris en ambtelijk apparaat
- Driehoekoverleg (mee)coördineren en (mee)uitvoeren

- Overleg griffie(r) en ambtelijk managementteam (mee)coördineren en (mee)uitvoeren
- Overleg griffie(r) en ambtelijke adviseurs (mee)coördineren en (mee)uitvoeren

B. Pluspakket

Gemeenteraden met een middelgrote griffie hebben een 'intern gericht en sturend' of 'extern gericht en volgend' profiel. Soms een profiel met een beetje van allebei. Deze griffies leveren een deel van de plusdiensten. Hieronder een overzicht van de werkzaamheden die we tot het pluspakket rekenen.

5) Regie op ondersteuning door anderen
- Processen van ambtelijke bijstand sturen, monitoren en bijsturen
- Processen van fractieondersteuning monitoren en bijsturen

6) Raad adviseren
- Ambtelijke stukken samenvatten en becommentariëren
- Actoren- en krachtenveldanalyses maken en hieromtrent adviseren
- Initiatiefvoorstellen onderbouwen en voorzien van een goed vergaderproces (met aandacht voor het betrekken van alle belanghebbenden in evenwichtige samenstellingen) en hieromtrent adviseren
- Raad, fracties en raadsleden procedureel adviseren
- Raad, fracties en raadsleden inhoudelijk adviseren
- Raad, fracties en raadsleden politiek-bestuurlijk adviseren

7) Ambtelijk apparaat en college adviseren
- Ambtenaren adviseren vanuit de kaders van de raad en de vertegenwoordiging van de samenleving
- Secretaris adviseren vanuit de kaders van de raad en de vertegenwoordiging van de samenleving
- Burgemeester als portefeuillehouder adviseren vanuit de kaders van de raad en de vertegenwoordiging van de samenleving
- Wethouders als portefeuillehouder adviseren vanuit de kaders van de raad en de vertegenwoordiging van de samenleving
- College adviseren vanuit de kaders van de raad en de vertegenwoordiging van de samenleving

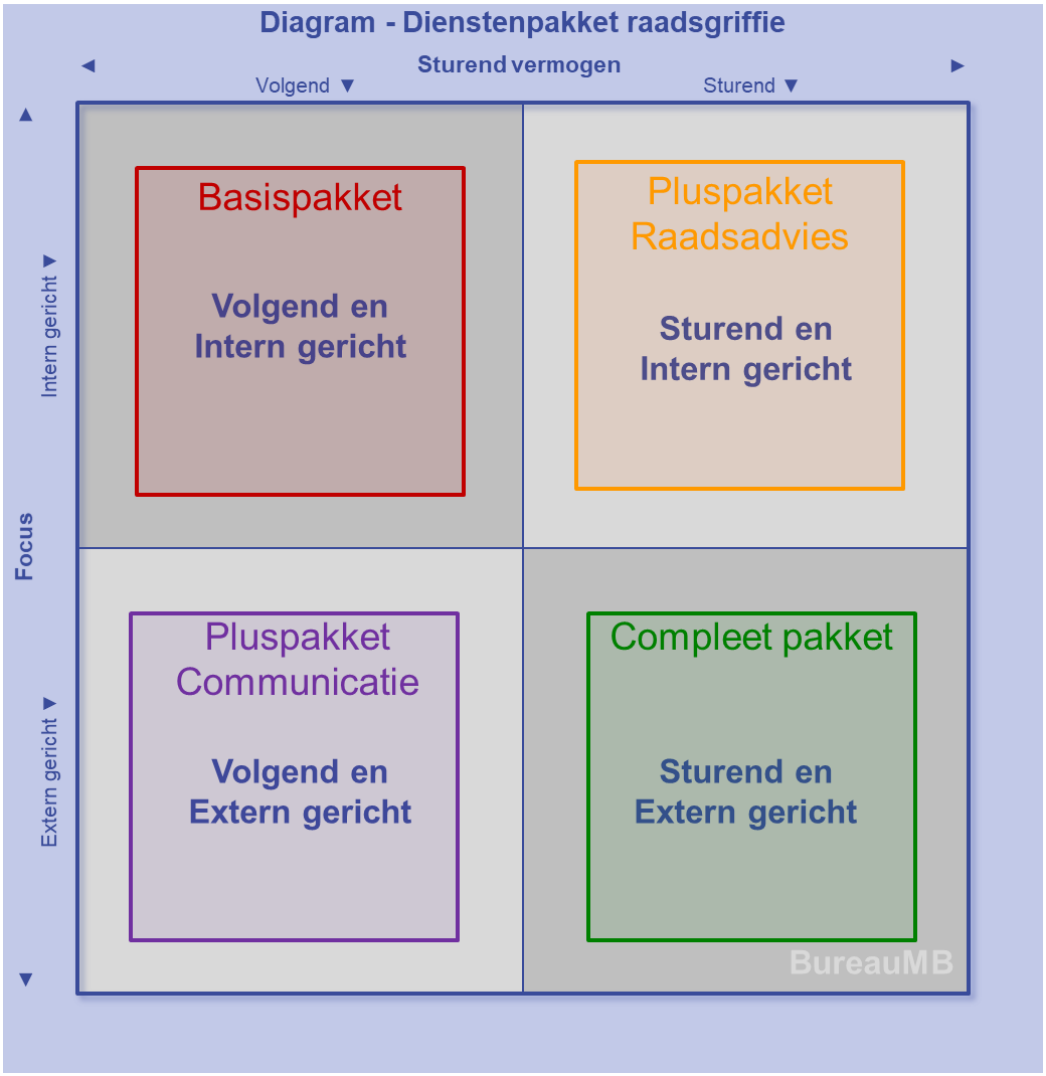
8) Communicatie
- Huisstijl beheren
- Website en sociale media raad beheren
- Content (mee)produceren en redigeren
- Relaties met relevante media (pers) onderhouden
- Media(pers)voorlichting geven en ondersteunen
- Bezoeken en ontvangsten organiseren en faciliteren
- Relaties met provincie, (regio)gemeenten en waterschap(pen) onderhouden en het contact met de raad organiseren
- Relaties met verbonden partijen onderhouden en het contact mee de raad organiseren
- Relaties met maatschappelijke organisaties onderhouden en het contact met de raad organiseren
- Relaties met bedrijfsleven onderhouden en het contact met de raad organiseren
- Relaties met inwoners onderhouden en het contact met de raad organiseren

9) Communicatieadvies
- Omgevingsanalyses maken en delen met de raad
- Strategisch communicatiebeleid (mee)ontwikkelen en bewaken
- Communicatie(campagnes)plannen (mee)ontwikkelen, (mee)uitrollen en bewaken
- Raad en raadsleden bijstaan met communicatieadvies
- Raadsleden ondersteunen bij de ontwikkeling van hun communicatievaardigheden

10) Ontwikkeling van de raad(sleden)
- Politiek bestuurlijke ontwikkelingen bijhouden en overbrengen op de raad
- Maatschappelijke ontwikkelingen bijhouden en overbrengen op de raad
- Permanent ontwikkelingsprogramma voor de raad ontwikkelen, uitrollen en bewaken

C. Compleet pakket

Gemeenteraden met een grootte griffie hebben vaak een 'extern gericht en sturend' profiel of komen daarbij in de buurt. Deze griffies leveren in principe alle plusdiensten, het complete pakket. Strategische griffies treffen we vooral aan in gemeenten die richting de honderdduizend inwoners of meer gaan.



Belangrijkste conclusie van deze paragraaf.
Hoe vooruitstrevender (dualer) de gemeenteraad, hoe omvangrijker en competenter de griffie. Traditionele gemeenteraden hebben een intern gerichte en volgende werkwijze en dat leidt in de praktijk tot een basispakket in de dienstverlening van de griffie. Meer vooruitstrevende gemeenteraden hebben een meer extern gerichte en of sturende werkwijze en dat leidt tot pluspakketten en soms tot complete dienstenpakketten.

3. Raadsgriffies

De raadsgriffier en zijn raadsgriffie zijn relatief nieuwe spelers op het gemeentetoneel. Spelers die nog steeds groeien in hun rol. Met de invoering van het duale bestel in 2002 zijn er voor de griffiersfunctie slechts een handvol artikelen opgenomen in de Gemeentewet. Samengevat komen de artikelen op het volgende neer. Er is een griffier die de raad en zijn commissies ondersteunt. Hij is aanwezig bij de vergaderingen en ondertekent (samen met de burgemeester) de formele raadsdocumenten. En tenslotte de opdracht aan de raad om voor een ambtsinstructie te zorgen. Met deze summiere set aan regels is werkende weg in de afgelopen twintig jaar een griffiepraktijk ontstaan.

In de periode vanaf 2002 hebben de rolopvatting van gemeenteraden en raadsgriffiers een belangrijke stempel gezet op de griffiepraktijk. Er zijn anno nu nog veel gemeenteraden met een traditionele rolopvatting. Traditionele raden zijn over het algemeen minder duaal en minder actief dan meer vooruitstrevende raden. Daardoor hebben de vooruitstrevende gemeenteraden vaak ook een grotere ondersteuningsbehoefte en een grotere griffie.
Raadsgriffiers met een ambitieuze rolopvatting, die voldoende positie krijgen, zwengelen hun raad aan in hun sturingsvermogen en externe focus. Hierdoor kantelt de rolopvatting van de raad en deze gemeenten hebben dan ook grotere en hoogwaardigere griffies. Het omgekeerde doet zich ook voor, minder ambitie en of positie van opeenvolgende griffiers resulteert in een kleinere griffie en een traditionelere rolopvatting van de raad.

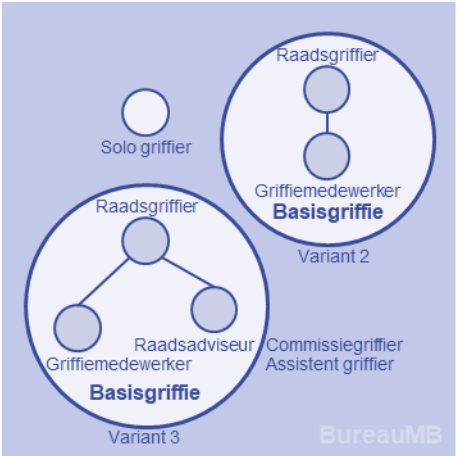
In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk bespreken we de verschijningsvormen van de inrichting van griffies. In paragrafen twee, drie en vier vergelijken we de raadsgriffies in verschillende gemeentegrootte klassen met elkaar In de laatste paragraaf vergelijken we de drie provincies met elkaar.

3.1. Inrichting van Nederlandse raadsgriffies

De dienstverleningspakketten van het vorige hoofdstuk vormen de basis voor de inrichting en omvang van de raadsgriffies. Het basispakket, met daarin alleen de wettelijke taken, leidt tot een basisgriffie waarmee een gemeenteraad duaal kan functioneren. De letter van de gemeentewet is gerealiseerd! Maar in de duale geest van de wet kan er zoveel meer. Meer in de vorm van een volledig basispakket. Nog meer in de vorm van pluspakketten geleverd door griffies van meer omvang en met meer competenties. Tenslotte het meest in de vorm van complete pakketten geleverd door strategische griffies.

In deze paragraaf beschrijven we de inrichtingsmodellen basis-, plus- en complete griffie en de varianten die we weer binnen die drie modellen kunnen onderscheiden.

A. Basisgriffie(r)s

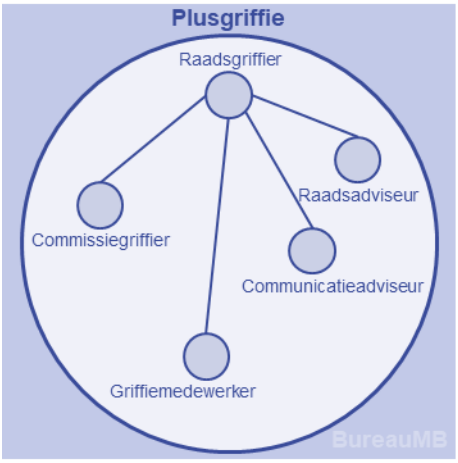


De basisgriffie komt voor in drie varianten. De eerste variant is de sologriffier. In een enkel geval worden kleine gemeenteraden nog ondersteund door een (deeltijd) sologriffier. Deze basisgriffier levert het wettelijk takenpakket, in een minimale omvang.
De tweede variant bestaat uit een griffier en een griffiemedewerker. Soms zijn er meerdere (deeltijd) griffie-medewerkers. De omvang van deze griffie ligt tussen 1,50 en 2,50 fte. Het wettelijk takenpakket wordt geleverd en soms ook andere delen van het basistakenpakket.
De derde variant bestaat uit een griffier, een raadsadviseur (of commissiegriffier of assistent griffier) en een griffiemedewerker. De functies zijn soms over meerdere functionarissen verdeeld. De omvang van deze griffies ligt meestal tussen de 2,00 en 3,00 fte. Deze

stevige basisgriffies zijn in staat om het basispakket te leveren en soms zelfs al een begin te maken met serieus raadsadvies.
De functiescheiding binnen basisgriffies is in de dagelijkse praktijk niet altijd zo scherp. Daarmee is niet gesteld dat er geen kleine griffies zijn met een scherpe functiescheiding. De griffier is meewerkend voorman en doet ook administratief en secretarieel werk. De griffiemedewerkers leveren regelmatig hun aandeel in de ondersteuning van de vergaderpraktijk en de vervanging van de griffier. De functiebenamingen en functiebeschrijvingen dekken niet altijd de inhoud van de functies en zijn geen goede weergave van het werkelijke takenpakket dat griffiefunctionarissen uitvoeren.

Van de basisgriffier wordt in de meeste gevallen een 'volgende' houding verwacht. De gemeenteraad gedraagt zich in de relatie met de griffier als opdrachtgever. De raad(sleden) zit(ten) in veel gevallen niet te wachten op ongevraagd advies of door de griffie geïnitieerde ondersteuning. Deze onderlinge verhouding tussen raad en griffie(r) maakt dat het voor de griffier soms ook lastig is om zijn positie te nemen in de driehoek. In het verlengde daarvan is zijn positie naar het college en de ambtelijke organisatie ook niet altijd op het gewenste niveau.

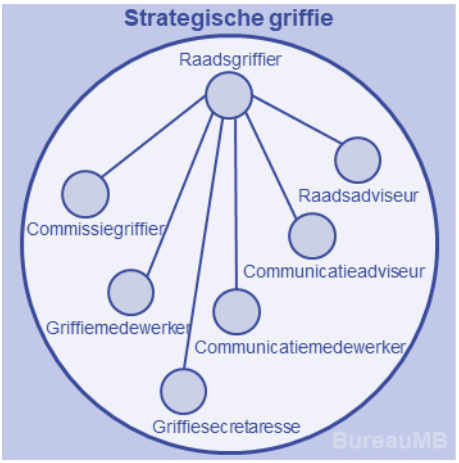
B. Plusgriffie(r)s



De plusgriffie komt voor in vier varianten en heeft een omvang van 3,00 fte tot 5,00 fte. De eerste variant is de griffie waar de zwaardere raadsadviseur zijn intrede doet. Deze adviseur zet in op het procedureel, inhoudelijk en politiek adviseren van de raad, de commissies, de raadsfracties en de individuele leden van de raad. Uiteraard is zijn advies 'partijpolitiek neutraal'. Verder adviseert hij college(leden) en ambtenaren vanuit de kaders van de raad. Hij is in de volle breedte de plaatsvervanger van de griffier en werkt mee aan de ontwikkeling van de raad(sleden). Samen met de griffier zorgen zij ervoor dat de gemeenteraad sterker wordt in zijn kaderstellende en controlerende rollen, het opvoeren van het sturingsvermogen van de raad.
De tweede variant is de plusgriffie waar een communicatiemedewerker aan wordt toegevoegd. Deze medewerker houdt zich bezig met het uitzenden van de boodschap van de gemeenteraad naar zijn omgeving en ondersteunt raadsleden bij hun eigen communicatie. De raad versterkt met deze communicatieondersteuning zijn volksvertegenwoordigende rol. Soms krijgen deze ondersteunende communicatiefuncties, de benaming van communicatieadviseur, maar dat zijn niet de adviseurs zoals we die beschrijven in de volgende variant.
Plusgriffies van de derde variant hebben een communicatieadviseur. Zij faciliteren de gemeenteraad bij de extern gerichte invulling van de volksvertegenwoordigende rol. Met omgevingsanalyses en het bouwen aan relaties halen zij buiten naar binnen, het versterken van de externe focus van de raad.
In de vierde plusvariant wordt er ingezet op zowel raadsadvies als op communicatieadvies als op communicatieondersteuning.
De functiescheiding, zeker bij de wat grotere plusgriffies, krijgt meer gestalte en dat maakt dat de plusgriffie als een team van specialisten gaat functioneren. Er komt een duidelijke waterscheiding in het niveau van de griffier en de adviserende functionarissen enerzijds en de medewerkers anderzijds.

Van de plusgriffier wordt door de gemeenteraad een 'initiërende' houding verwacht. De relatie tussen raad en plusgriffier is evenwichtiger dan die tussen raad en basisgriffier. De plusgriffier en zijn adviseurs mogen ongevraagd adviseren en de ondersteuning van de griffie wordt in overleg bepaald door de griffier. Deze onderlinge verhouding tussen raad en griffie maakt dat de griffier goed is gepositioneerd. Daardoor kan hij zijn rol ook goed vervullen in de driehoek, het college en de ambtelijke organisatie.

C. Complete (strategische) griffie(r)s



De strategische griffie, zeker met een omvang van boven de 6,25 fte, kan een compleet pakket aan diensten leveren. In de praktijk is het pakket van deze grotere en grote griffies afhankelijk van de specifieke ondersteuningsbehoefte van een gemeenteraad.
Verder zien we bij de strategische griffies dat op het medewerkersniveau het administratieve en secretariële werk wordt gescheiden. Naast de griffiemedewerker zien we de functie van griffiesecretaresse verschijnen. Bij de grote griffies zie je soms de functie van bureaucoördinator opduiken die het medewerkersniveau functioneel gaat aansturen.

Van de strategische griffier wordt door de gemeenteraad een (functioneel) sturende houding verwacht. De relatie tussen raad en de griffier is evenwichtig. De griffier en zijn adviseurs hebben een stevige positie van waaruit zij ondersteunen, adviseren en waar nodig ook (bij)sturen. De griffier runt de griffie en in onderling overleg wordt het dienstverleningspakket bepaald. Deze onderlinge verhouding tussen raad en griffie maakt dat de griffier sterk is gepositioneerd. Hij heeft veel invloed en vervult zijn rol in de driehoek, het college en de ambtelijke organisatie op een hoog niveau.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Gemeenteraden doen zichzelf tekort als het gaat om hun eigen ondersteuning. In combinatie met de traditionele rolopvatting heeft dit geleid tot veel (kleine) basisgriffies. Middelgrote en grote griffies zijn meer in control. Belangrijke hulpstructuren zoals: ambtelijke bijstand, fractieondersteuning, een krachtige functionerende auditcommissie, rekenkamer(commissie) en presidium (senioren convent) worden door hen beter in stelling gebracht.

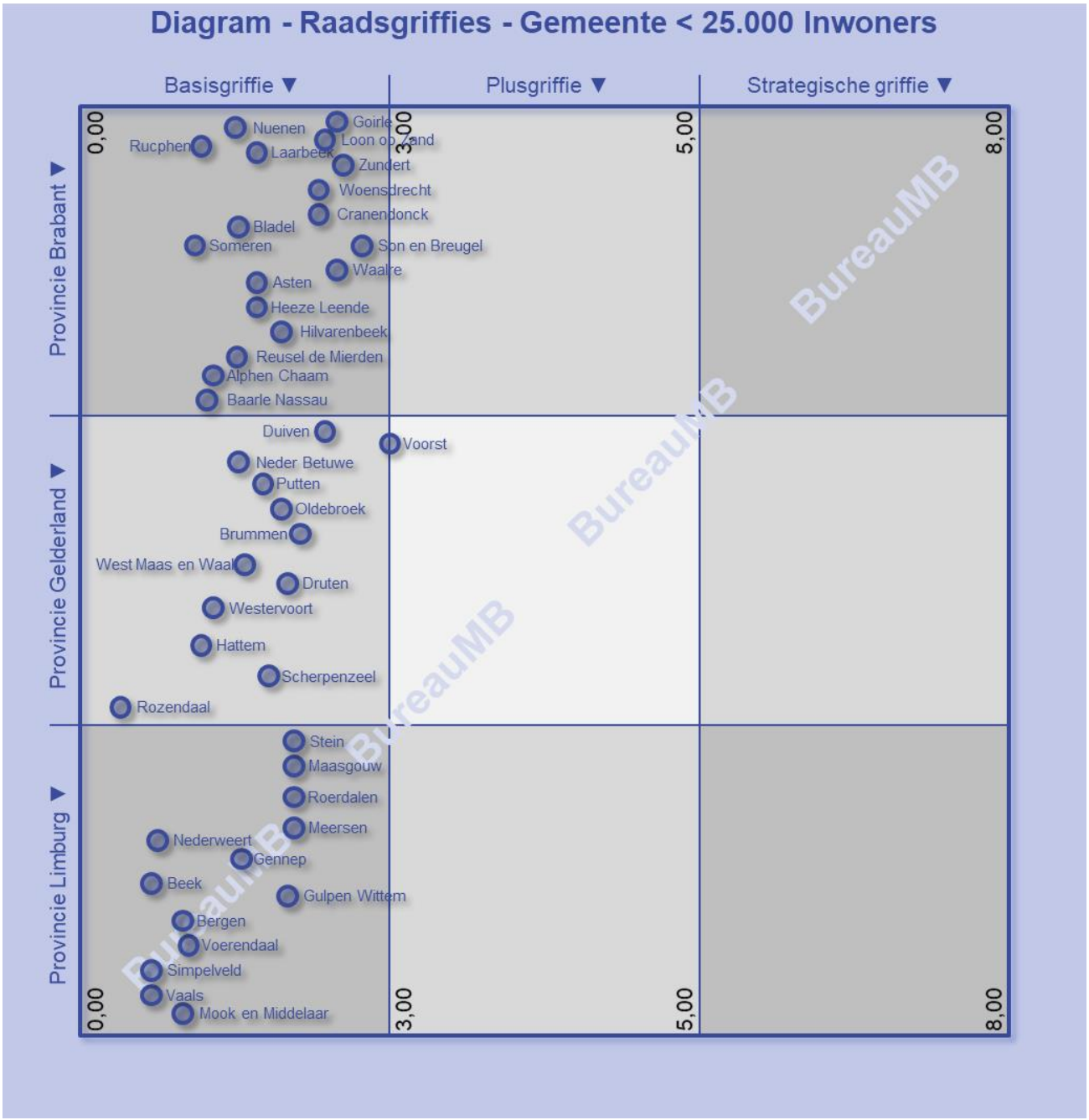
De omvang en kwaliteit van de griffie en de positie van de griffier vormen samen de sleutel op het duale slot. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de griffies van kleine gemeenten een omvang nodig hebben van circa 4,00 fte om voldoende slagkracht te realiseren om de gemeenteraad sturend en extern gericht (echt duaal) te laten functioneren. Voor middelgrote gemeenten is dat 5,00 tot 6,00 fte, voor grote gemeenten is dat 7,50 tot 10,00 fte. De omvang van de gemeente gaat vanaf 100.000 inwoners echt een rol spelen in het werkvolume van de griffie. De omvang van de huidige griffies is in nagenoeg alle gemeenten niet toereikend om als gemeenteraad echt duaal te kunnen functioneren.

3.2. Vergelijking van gemeenten kleiner dan 25.000 inwoners

In Brabant, Gelderland en Limburg hebben 55 gemeenten minder dan 25.000 inwoners. Daarvan hebben 43 gemeenten meegedaan aan het benchmarkonderzoek, een respons van 78%. Naast de 43 raadsgriffiers hebben we in deze categorie 19 raadsadviseurs, 4 commissiegriffiers, 1 communicatiemedewerker, 33 griffiemedewerkers en 4 griffiesecretaresses geteld. De gemiddelde raadsgriffie in deze categorie heeft een omvang van 1,71 fte. De kleinste griffie heeft een omvang van 0,45 fte, de grootste 3,00 fte.

A. De vergelijking in beeld

In het onderstaande overzicht zijn de raadsgriffies ingetekend op basis van hun formatieve omvang. Van 'boven naar beneden' in een vak, staat voor de grootte van de gemeente, boven is groter en beneden is kleiner. Van 'links naar rechts' staat voor de omvang van de griffie van klein naar groot. In bijlage 2 hebben we van alle griffies een organisatieschema met functies, formatie en loonschalen ingevoegd. In bijlage 1 vindt u alle griffies in tabelvorm.



B. Wat opvalt in deze categorie

De belangrijkste constateringen op een rij. Bij de invoering van het duale bestel is ruim 50% van de gemeenteraden gestart met een sologriffier. Anno nu hebben we nog één gemeente in Gelderland en één in Limburg met een sologriffier. We mogen stellen dat er zo langzamerhand een einde is gekomen aan dit fenomeen.
De basisgriffie met een griffier en een griffiemedewerker hebben we 20 keer geteld en een basisgriffie met een griffier, een raadsadviseur (of commissiegriffier) en griffiemedewerker hebben we 21 keer geteld.
De bandbreedte in de omvang van deze categorie griffies vertoont weinig samenhang met de omvang van de gemeenten.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Uit de analyse van de functiebeschrijvingen komt naar voren dat het 'papieren' takenpakket vaak niet past bij de formatieve omvang van de griffies van kleine gemeenten. Er zijn niet genoeg handjes om aan de verwachtingen te voldoen. Het risico van werkdruk(beleving) op de griffie en half werk(beleving) bij de raad ligt hier op de loer.

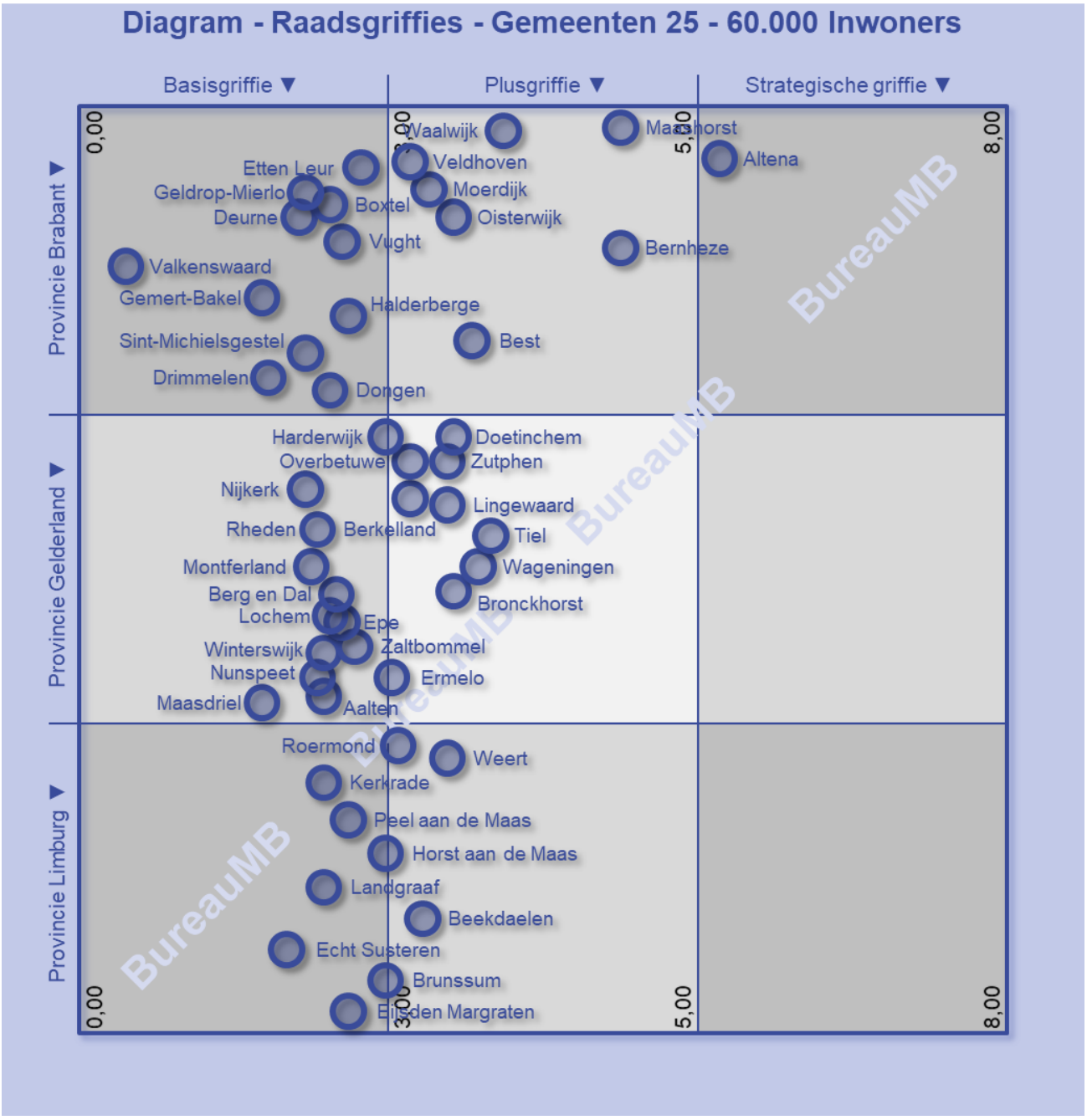
De gemeenteraden in de kleine categorie functioneren relatief traditioneel. Redenerend vanuit het vooruitstrevende perspectief van het duale bestel hebben deze gemeenteraden veelal een (te) kleine griffie.

3.3. Vergelijking van gemeenten tussen 25.000 en 60.000 inwoners

In Brabant, Gelderland en Limburg hebben 64 gemeenten 25.000 tot 60.000 inwoners. Daarvan hebben 50 gemeenten meegedaan aan het benchmarkonderzoek, een respons van 78%. Naast de 50 raadsgriffiers hebben we in deze categorie 47 raadsadviseurs, 7 commissiegriffiers, 6 communicatieadviseurs, 3 communicatiemedewerkers, 40 griffiemedewerkers en 4 griffiesecretaresses geteld. De gemiddelde raadsgriffie in deze categorie heeft een omvang van 2,89 fte. De kleinste griffie heeft een omvang van 1,43 fte, de grootste 5,16 fte.

A. De vergelijking in beeld

In het onderstaande overzicht zijn de raadsgriffies ingetekend op basis van hun formatieve omvang. Van 'boven naar beneden' in een vak, staat voor de grootte van de gemeente, boven is groter en beneden is kleiner. Van 'links naar rechts' staat voor de omvang van de griffie van klein naar groot. In bijlage 2 hebben we van alle griffies een organisatieschema met functies, formatie en loonschalen ingevoegd. In bijlage 1 vindt u alle griffies in tabelvorm.



B. Wat opvalt in deze categorie

De belangrijkste constateringen op een rij. De basisgriffie met een griffier en een griffiemedewerker hebben we 4 keer geteld en een basisgriffie met een griffier, een raadsadviseur (en of commissiegriffier) en griffiemedewerker hebben we 26 keer geteld.
De plusgriffie met een griffier, raadsadviseur (en of commissiegriffier) en griffiemedewerker, vaak voorkomend in een dunne omvang tussen 3,00 en 4,00 fte, hebben we 16 keer geteld. Binnen deze groep plusgriffies wordt extra inzet gepleegd op het raadsadvieswerk en de versterking van het sturend vermogen van de raad.
De plusgriffie met griffier, raadsadviseur (en of commissiegriffier), communicatieadviseur en griffiemedewerker, vaak voorkomend in de dikkere omvang tussen 4,00 en 5,00 fte, hebben we 5 keer geteld. Binnen deze kleine groep plusgriffies wordt extra inzet gepleegd op raadsadvies en communicatie ter versterking van zowel het sturingsvermogen als de externe focus.
De bandbreedte in de omvang van deze categorie griffies is aanmerkelijk groter dan in die van de kleine gemeenten maar vertoont opnieuw slechts een beperkte samenhang met de omvang van de gemeente.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Middelgrote gemeenten hebben gemiddeld een wat omvangrijkere griffie dan kleine gemeenten. Zij kunnen het basispakket meestal wel waarmaken en soms zelfs hier en daar een plusje leveren. Een klein deel van de gemeenten heeft een griffie met een stevige plusomvang, deze griffies sluiten veel beter aan bij het takenpakket wat uit de functiebeschrijvingen naar voren komt.

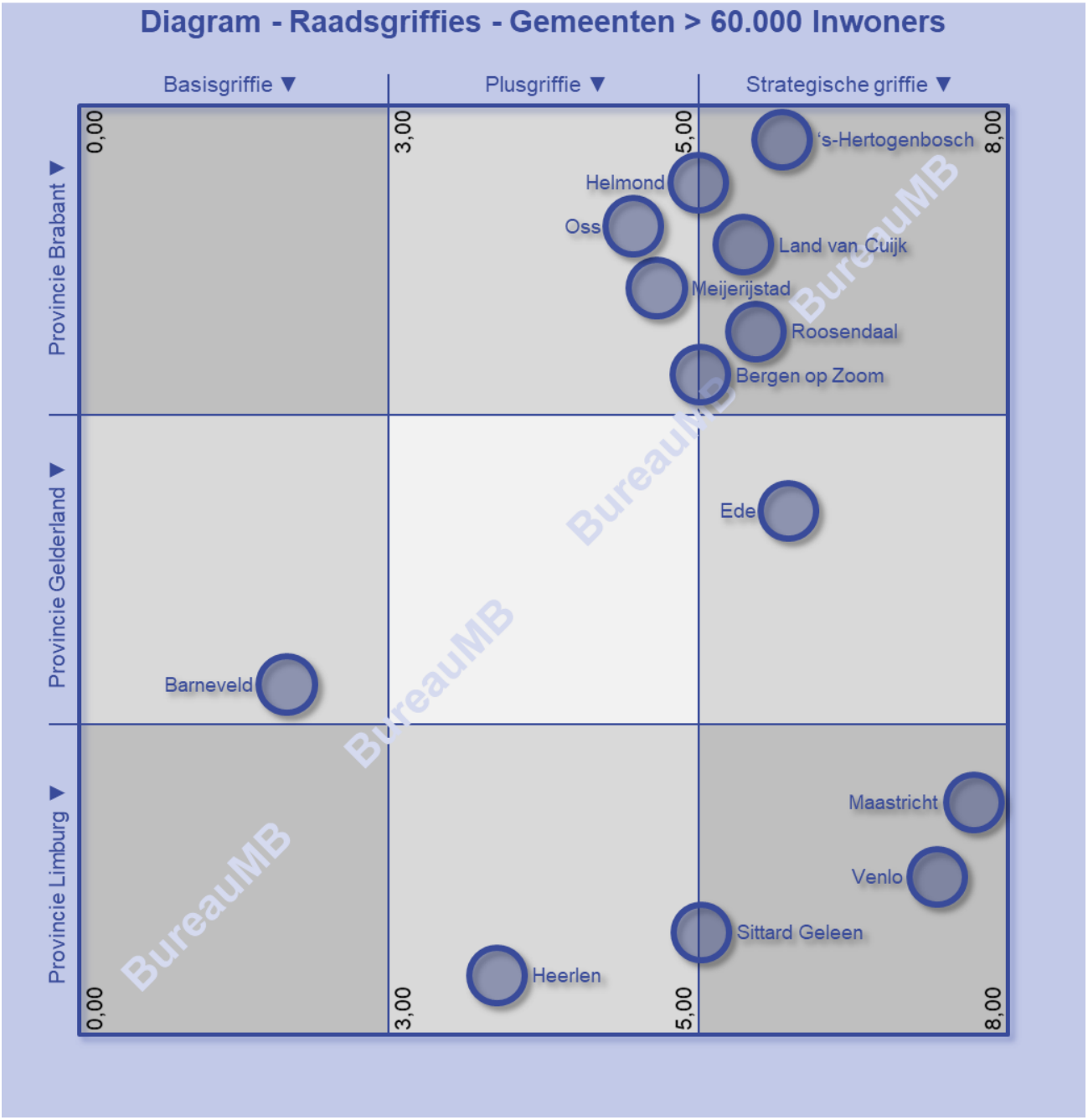
Ook in deze categorie functioneren de meeste gemeenteraden nog relatief traditioneel. Redenerend vanuit het vooruitstrevende perspectief van het duale bestel hebben deze gemeenteraden veelal een kleine griffie. Vooral het inzetten op externe focus wordt weinig gedaan.

3.4. Vergelijking van gemeenten groter dan 60.000 inwoners

In Brabant, Gelderland en Limburg hebben 16 gemeenten meer dan 60.000 inwoners. Daarvan hebben 13 gemeenten meegedaan aan het benchmarkonderzoek, een respons van 68%. Naast de 13 raadsgriffiers hebben we in deze categorie 17 raadsadviseurs, 3 commissiegriffiers, 3 communicatieadviseurs, 4 communicatiemedewerkers, 2 bureaucoördinatoren, 13 griffiemedewerkers en 4 griffiesecretaresses geteld. De gemiddelde raadsgriffie in deze categorie heeft een omvang van 5,13 fte. De kleinste griffie heeft een omvang van 2,20 fte, de grootste 8,00 fte.

A. De vergelijking in beeld

In het onderstaande overzicht zijn de raadsgriffies ingetekend op basis van hun formatieve omvang. Van 'boven naar beneden' in een vak, staat voor de grootte van de gemeente, van groot naar klein. Van 'links naar rechts' staat voor de omvang van de griffie van klein naar groot. In bijlage 2 hebben we van alle griffies een organisatieschema met functies, formatie en loonschalen ingevoegd. In bijlage 1 vindt u de griffies in tabelvorm.



B. Wat opvalt in deze categorie

De belangrijkste constateringen op een rij. De basisgriffie met een griffier, een raadsadviseur (en of commissiegriffier) en griffiemedewerker hebben we 1 keer geteld.
De plusgriffie met griffier, raadsadviseur (en of commissiegriffier) en griffiemedewerker (dunne omvang 3,00 tot 4,00 fte), hebben we 1 keer geteld. De plusgriffie met griffier, raadsadviseur (commissiegriffier, communicatieadviseur en griffiemedewerker (dikke omvang 4,00 tot 5,00 fte), hebben we 2 keer geteld.
We hebben 9 strategische griffies geteld waarvan er 2 boven de 7,5 fte uitkomen en de andere 7 een omvang hebben van 5,00 tot 6,25 fte.
De bandbreedte in de omvang van de raadsgriffies van de grote gemeenten is te vergelijken met die van de middelgrote gemeenten. Ook in deze categorie zien we een beperkte samenhang tussen de omvang van de griffie en de omvang van de gemeente.

Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Grote gemeenten hebben op hun beurt weer gemiddeld een omvangrijkere griffie dan middelgrote gemeenten. Zij kunnen meestal een goed pluspakket tot een compleet pakket leveren.

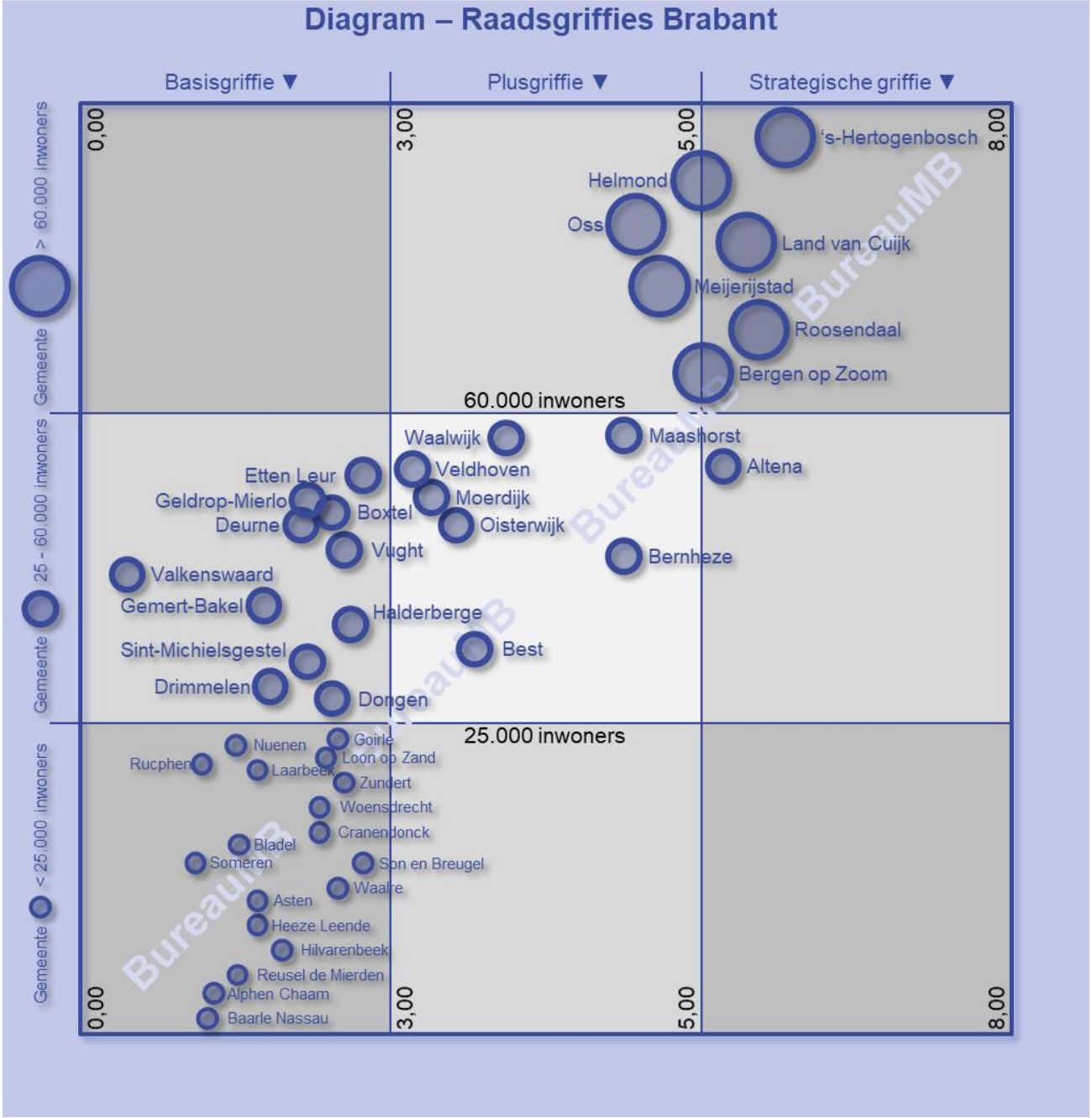
Redenerend vanuit het vooruitstrevende duale perspectief hebben deze gemeenteraden veelal een griffie op voldoende sterkte. In deze categorie kunnen de meeste gemeenteraden acteren met voldoende sturingsvermogen en externe focus.

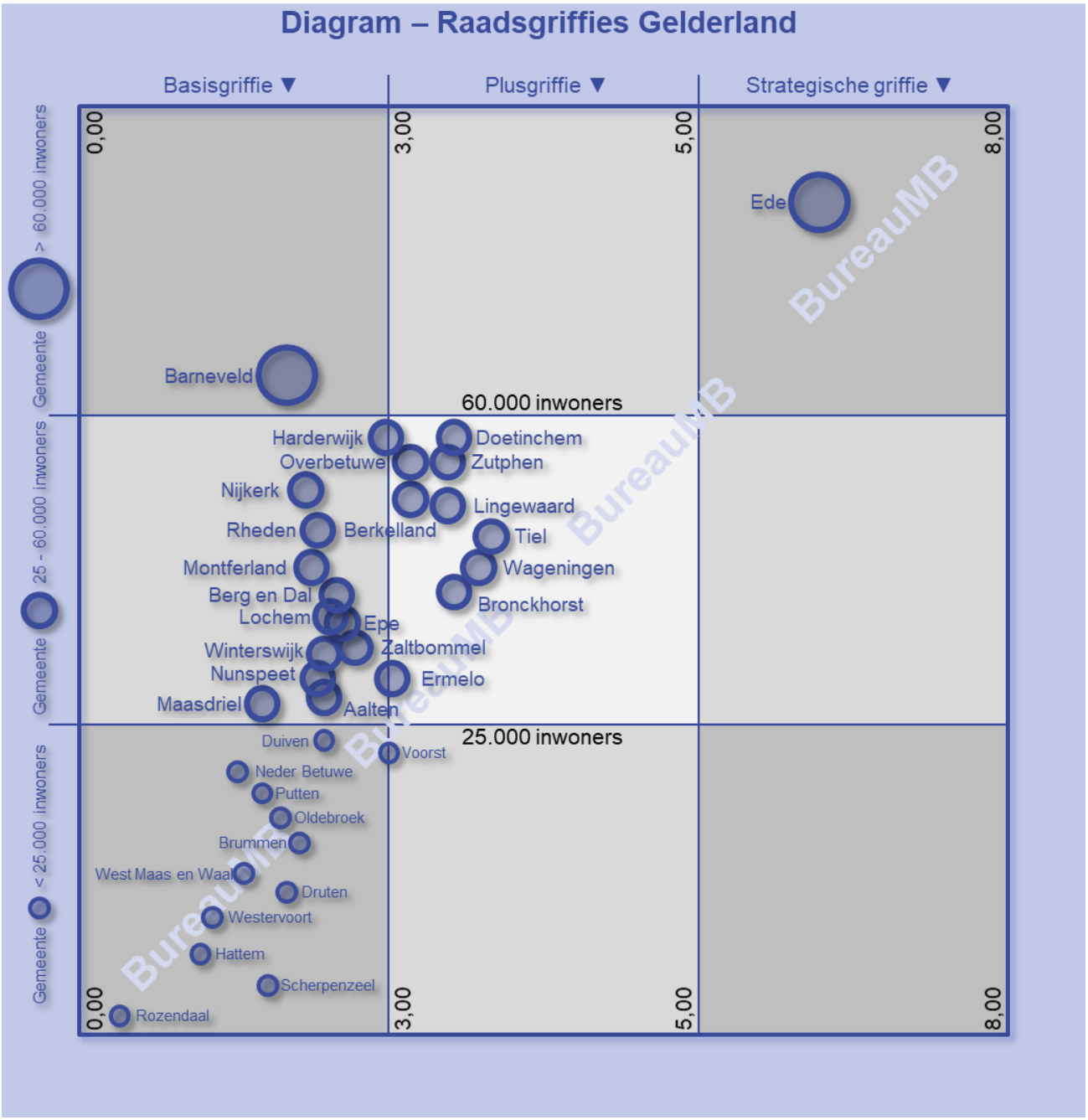
3.5. Raadsgriffies, een vergelijking van de drie provincies

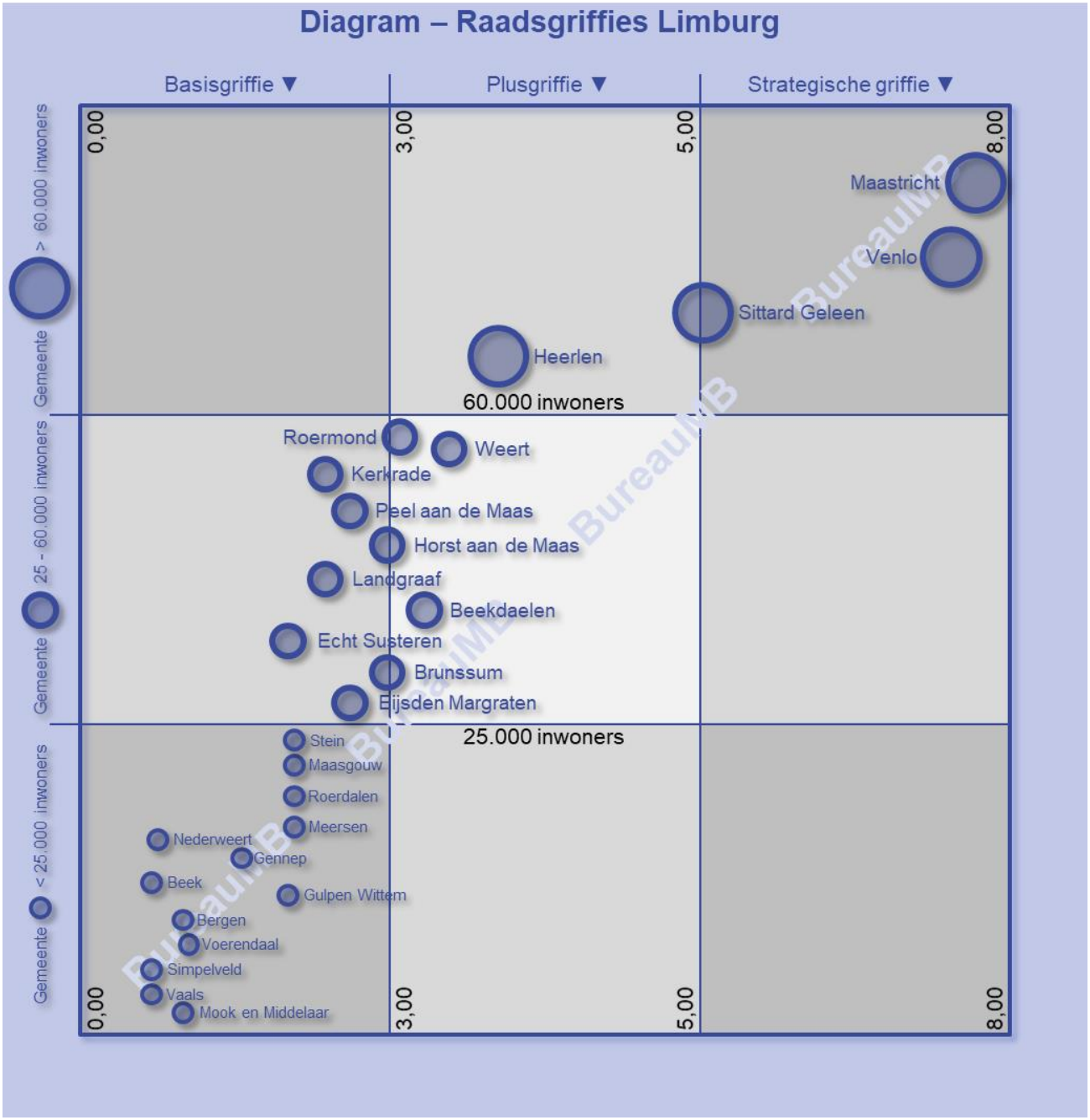
De drie provincies ten opzichte van elkaar. In Brabant zijn er 56 gemeenten waarvan er 43 hebben meegewerkt aan het onderzoek, een respons van 77%. In Gelderland zijn er 51 gemeenten waarvan er 35 hebben meegewerkt, een respons van 69%. In Limburg zijn er 31 gemeenten waarvan er 28 hebben meegewerkt, een respons van 90%.

A. De vergelijking in beeld

In de onderstaande drie overzichten zijn de raadsgriffies ingetekend per provincie op basis van hun formatieve omvang. Van 'boven naar beneden', staat voor de grootte van de gemeente, boven is groter en beneden is kleiner. Van 'links naar rechts' staat voor de omvang van de griffie van klein naar groot.




Diagram – Raadsgriffies Gelderland
Basisgriffie ▼
Plusgriffie ▼
Strategische griffie ▼
> 60.000 inwoners Gemeente
25 - 60.000 inwoners Gemeente
< 25.000 inwoners Gemeente
0,00
3,00
5,00
8,00
60.000 inwoners
25.000 inwoners
Ede
Barneveld
Harderwijk
Doetinchem
Overbetuwe
Zutphen
Nijkerk
Lingewaard
Rheden
Berkelland
Tiel
Montferland
Wageningen
Berg en Dal
Bronckhorst
Lochem
Epe
Winterswijk
Zaltbommel
Nunspeet
Ermelo
Maasdriel
Aalten
Duiven
Voorst
Neder Betuwe
Putten
Oldebroek
Brummen
West Maas en Waal
Druten
Westervoort
Hattem
Scherpenzeel
Rozendaal
BureauMB



B. Wat opvalt

De belangrijkste constateringen op een rij. In de categorie van kleine gemeenten in de drie provincies zien we vooral veel overeenkomsten in de inrichting en omvang van de griffies.
In de categorie middelgrote gemeenten in Brabant zien we dat een beperkt aantal gemeenten een wat grotere griffie heeft. In de categorie grote gemeenten valt Limburg op met de steden Maastricht en Venlo die griffies hebben van respectievelijk 8,00 fte en 7,70 fte.
Verder is de gemiddelde raadsgriffie in Gelderland iets kleiner dan in Brabant en Limburg. Tenslotte valt op dat in Gelderland 43% van de gemeenteraden werken met raadscommissies, in Brabant 50% en in Limburg 61%.

Belangrijkste conclusie van deze paragraaf.
De overeenkomsten tussen de provincies zijn groot.

4. Raadsgriffiefuncties

Er is nog een wereld te winnen in de personele structuur van raadsgriffies. Griffies zijn kleine organisaties die bestaan uit een beperkt aantal medewerkers. We weten dat kleine samenwerkingsverbanden zich anders organiseren dan grotere. Kleine organisaties regelen hun samenwerking veelal mondeling. Er zijn vaak maar een handjevol afspraken en tijdens het werk wordt de rest geregeld. Als er al iets is vastgelegd dan zijn dat veelal papieren tijgers met weinig invloed op de praktijk.
De (kleine) griffie is echter geen organisatie die op zichzelf staat. Zij is net als de raad, het college en de ambtelijke organisatie onderdeel van de grote gemeentelijke organisatie. Zij hoort net als de ambtelijke organisatie een stevige organisatiegraad te hebben zodat zij aansluit op de andere gremia. In de griffiepraktijk zien we echter dat griffies acteren als kleine organisaties. Met dat perspectief van de kleine in de grote organisatie hebben we naar de grote hoeveelheid ambtsinstructies, functiebeschrijvingen en andere meegestuurde documenten gekeken.

Er is nog een wereld te winnen in de positionering van de raadsgriffier en de organisatie van de griffie. De gemeenteraad is het hoogste bestuursorgaan van de gemeente. Je zou dan verwachten dat de griffier dan ook als eerste (hoogste) ambtenaar in de gemeentelijke organisatie gepositioneerd zou worden. In de praktijk is het echter zo dat de secretaris meestal die positie krijgt toebedeeld.
Deze positiewissel is echter niet onlogisch. In ons lokale bestel is het college door zijn set bevoegdheden en ondersteuning van die grote ambtelijke organisatie het machtigste bestuursorgaan van de gemeente. Daarbij komt nog dat colleges zijn bemenst met veelal de sterkste mensen uit de partijkaders en de burgemeester. De ambten van burgemeester en wethouders zijn (in principe) fulltime banen en het ambt van raadslid is een parttime (bij)baan. Raden doen er dus verstandig aan om de griffier in de ambtsinstructie en functiebeschrijving stevig te positioneren.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk bespreken we de systematiek van het beschrijven en waarderen van functies en de functiesystemen waarmee je griffies kunt structureren en raadsgriffiers kunt positioneren. In de tweede paragraaf bespreken we de verschillende griffiefuncties zoals die naar voren komen uit het onderzoek. In de laatste paragraaf bespreken we de cijfers die we gedestilleerd hebben uit al die honderden functiebeschrijvingen.

4.1. Functiesystemen bij de lokale overheid

Functiesystemen vormen het hart van het vakgebied personeel en organisatie. Voordat we ingaan op wat functiesystemen zijn en doen, even kort iets over het vak. Het bestaat uit twee deelgebieden: organisatie-management en personeelsmanagement. Met organisatiemanagement wordt ondersteuning geleverd aan het lijnmanagement om de organisatie in te richten en de formatie te beheren. Met personeelsmanagement wordt ondersteuning geleverd om de instroom, doorstroom en uitstroom van het personeel in goede banen te leiden. Daarnaast wordt er ondersteuning geleverd om het welbevinden, de ontwikkeling en het functioneren van personeelsleden te bevorderen.

In deze paragraaf bespreken we eerst wat functiesystemen zijn, wat je ermee kunt doen, en hoe je functies beschrijft en waardeert. Daarna staan we stil bij de drie functiesystemen zoals die in de branche worden gebruikt.

A. Functiesystemen en het beschrijven en waarderen van functies

Functiesystemen spelen een belangrijke rol in organisatie- en personeelsmanagement. Een functiesysteem is een hulpmiddel voor het opstellen van het organisatiebeleid, het inrichten van organisaties in organisatieonderdelen (zoals afdelingen, teams) en in functies, het beschrijven en waarderen van functies, het vastleggen

van (functie)competenties, het vaststellen van het beloningsbeleid, het sluiten van Cao's, het aannemen van personeel en het aangaan van arbeidscontracten. Dit is de primaire functie van een functie-systeem.
Functiesystemen zijn tevens een hulpmiddel voor het opstellen van het personeelsbeleid, het ontwikkelen van: individuen, teams, afdelingen en de organisatie als geheel, en het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Dit is de secundaire functie van het functiesysteem.
Functiesystemen zijn tenslotte een hulpmiddel om te komen tot de verbetering van de performance van individuen, teams, afdelingen en de gehele organisaties met in het verlengde daarvan de optimalisering van de dienstverlening. Dit is de tertiaire functie.
Een functiesysteem kan bestaan uit: een organisatieplan, een organogram, een personeelsplan, een functieboek met functiebeschrijvingen (bestaande uit: functieprofielen, competentieprofielen, functiewaarderingen), individuele-, team- en afdelingsontwikkelplannen, functionerings- en beoordelingsoverleg met onderleggers.
Een functiesysteem is een instrumentenkoffer waarmee je een organisatie professioneel kunt inrichten en laten functioneren.
Raadsgriffies zijn kleine organisaties zonder opdeling, er is dus alleen sprake van een (klein) teamverband. Er moet dus met lichte instrumenten worden gewerkt, passend bij de schaal van de griffie.

Functiesystemen kun je van bovenaf benaderen: van de primaire naar de secundaire naar de tertiaire functie. Je kunt functiesystemen ook van onderop benaderen: van de tertiaire naar de secundaire naar de primaire functie.
De benadering van de VNG, de brancheorganisaties en veel gemeenteraden is er één van bovenaf. Logisch, het gaat hen om goed werkgeverschap, wederzijdse positiebepaling en politiek-bestuurlijke legitimatie. Belangrijke en legitieme doelen maar er is in de praktijk meer nodig voor het goed inrichten en laten functioneren van raadsgriffies.
De benadering van BureauMB is er één van onderop. Ook logisch ons doel is om raadsgriffies in hun ontwikkeling en performance te versterken. Wij vertrekken vanuit de ondersteuningsbehoefte van de raad en het dienstverleningspakket dat daarbij hoort. We vertalen dat naar een werkwijze en performance van de griffie, de tertiaire insteek. Vervolgens stellen we vast wat dat betekent voor de ontwikkeling van de griffier en de andere functionarissen op de griffie, de secundaire insteek. Tenslotte verankeren wij die zaken in een griffiestructuur (uitgebreid functiesysteem), arbeidsvoorwaarden en contracten, de primaire insteek. Kortom een omdraaiing van het perspectief.

Het invoeren van een functiesysteem verloopt in drie fasen. De eerste fase bestaat uit het analyseren van het takenpakket van een organisatie(onderdeel). Vervolgens worden aan de hand van een logische taakverdeling de potentiële functies gedefinieerd en in onderlinge samenhang beschreven. Het gekozen functiewaarderingssysteem is bepalend voor het format van de functiebeschrijvingen. Bijna ieder systeem kent zijn eigen standaard functiebeschrijving.
In de tweede fase worden de beschreven functies gewaardeerd. Dit waarderen doet men meestal aan de hand van een aantal kenmerken. Na het waarderen worden de functies geordend ten opzichte van elkaar in zwaarte en naar functiegroepen.
In de laatste fase wordt het functiesysteem geïmplementeerd en geborgd. Gedurende het implementatieproces wordt er gekeken of het systeem past in de praktijk en wordt er bijgestuurd als dat nodig blijkt te zijn.

Functiebeschrijvingen vormen het hart van een functiesysteem. In een organisaties die groter zijn dan één persoon wordt het werk verdeeld. Een logisch afgebakend deel van het werk noemen we een functie. De functie wordt uitgevoerd door één of meerdere personen. Als we zo'n functie gestructureerd optekenen dan spreken we over een functiebeschrijving. Een functiebeschrijving bevat informatie over de taken die belegd zijn in die functie soms zijn er ook prestatie-indicatoren gekoppeld aan die taken. Verder bevat de functiebeschrijving informatie over de plaats binnen de organisatie, het doel, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden Tenslotte zegt een functiebeschrijving iets over competenties.

Er zijn verschillende vormen van functiebeschrijvingen. De persoonsgerichte (specifieke) functiebeschrijving is een gedetailleerd uitgewerkte beschrijving van het werk dat een functionaris doet. De functionaris is hier de bron, de functiebeschrijving is (individueel) maatwerk. Organisaties die werken met specifieke functiebeschrijvingen hebben verhoudingsgewijs de meeste beschrijvingen en ook het meeste werk om een functiesysteem

te ontwikkelen en onderhouden. Deze functiesystemen zijn zeer geschikt voor de persoonlijke ontwikkeling en performanceverbetering van medewerkers, het tertiaire gebruik van de functiebeschrijving.
De organieke functiebeschrijving is een veel minder gedetailleerd uitgewerkte beschrijving. De organisatie is hier de bron en de algemenere beschrijving past bij het takenpakket van meerdere functionarissen. Dit leidt tot aanmerkelijk minder functiebeschrijvingen en een makkelijker te ontwikkelen en onderhouden functiesysteem. Deze functiesystemen zijn geschikt voor primair en secundair gebruik. Voor de tertiaire toepassing zijn aanvullende instrumenten nodig.
De generieke functiebeschrijving is nog verder veralgemeniseerd. Een branche is hier meestal de bron. Functies, in organisaties binnen de branche, die enigszins op elkaar lijken worden hiermee afgedekt. Dit leidt tot nog veel minder (standaard) beschrijvingen. Deze functiebeschrijvingen zeggen nog weinig over het feitelijke werk van de functiehouders. Deze functiesystemen zijn vooral geschikt voor het primaire gebruik.
Naast de mate van detail kunnen functiebeschrijvingen ook nog variëren in de keuze voor een taakstellende manier van beschrijven van het takenpakket of een resultaatstellende manier. Ook de combinatie van taakstellend en resultaatstellend beschrijven, komt voor.

Er zijn verschillende functiewaarderingsmethoden. Functies waarderen is het proces van wegen en indelen van de functiebeschrijvingen binnen een organisatie naar hun relatieve zwaarte en deze vervolgens te koppelen aan het beloningsbeleid van die organisatie.
De eerste en eenvoudigste functiewaarderingsmethode is die van functievergelijking. De functies worden in hun geheel naast elkaar gelegd en zo gewogen en in volgorde geplaatst. Gemakkelijk en snel maar ook zwak in de onderbouwing. De tweede methode is functieclassificatie. De functies worden in groepen ingedeeld, voor die groepen worden ijkfuncties gemaakt en daarmee worden de werkelijke functies in hun geheel vergeleken en in volgorde geplaatst. De derde methode is de kenmerkenanalyse. De functies worden beoordeeld op een aantal kenmerken en daar worden scores (punten) aan gekoppeld, het puntentotaal bepaalt dan de zwaarte van een functie. In de praktijk komen vaak combinaties van deze drie methoden voor. De kenmerken analyse is het beste onderbouwt maar vergt ook de meeste tijd en expertise.
Met een conversietabel wordt het functiegebouw gekoppeld aan het specifieke beloningsbeleid van een organisatie. Met waarderen wordt dus de relatieve zwaarte van functie bepaald en met een conversietabel worden de functies gekoppeld aan de salarisschalen.

De meeste functiewaarderingssystemen die bij de (semi)overheid worden gebruikt zijn gebaseerd op Fuwasys. Dit waarderingssysteem is ontwikkelt door BZK en is een kenmerkenvergelijkingssysteem. Fuwasys meet op 14 meetkenmerken, ieder kenmerk scoort 1 tot 5 punten, de lichtste functies scoren 14 punten, de zwaarste scoren 70 punten.

B. Lokale functiesystemen

Raadsgriffies en ambtelijke organisaties die zelf hun functies (laten) beschrijven en (laten) waarderen, hanteren functiesystemen zoals ODRP-OFS of Fuwasys. In de grote(re) gemeenten heeft men vaak eigen functiesystemen die gebaseerd zijn op de Fuwasys-methodiek.
De meeste functiebeschrijvingen bij de griffies uit ons benchmarkonderzoek, zijn organiek en taakstellend ingestoken, soms geordend in resultaatgebieden, bij ambtelijke organisaties is de generieke functiebeschrijving echter stevig in opmars.

De Fuwasys functiesystemen worden geleidelijk aan weggedrukt uit de ambtelijke organisaties van gemeenten. Dit komt door de opmars van het HR21 functiesysteem, meer hierover in subparagraaf B.
Griffies van gemeenten zijn minder enthousiast over het HR21 functiesysteem, en kiezen daarom nog in grote getale voor de op Fuwasys gebaseerde functiesystemen, de teller staat op 61% functiebeschrijvingen op basis van een lokaal functiesysteem.

C. Functiesysteem HR21

De VNG heeft een nieuw generiek functiesysteem in het leven geroepen, het HR21 functiesysteem. De VNG wilde één functiebeschrijvings- en waarderingssysteem voor alle gemeenten en hun gemeenschappelijke

regelingen. Inmiddels gebruikt na elf jaar ruim de helft van alle ambtelijke organisatie dit functiesysteem met bijbehorende centrale applicatie.
HR21 bevat ruim honderd generieke normfuncties waaraan vaste competentieprofielen en waarderingen zijn gekoppeld. De functiebeschrijvingen zijn taakstellend geformuleerd en in resultaatgebieden geordend. Aangesloten gemeenten hoeven geen eigen functiebeschrijvingen meer te maken, zij selecteren de functies uit de standaard bibliotheek. Deze reeds gewaardeerde functiebeschrijvingen worden dan één op één gebruikt. Zit er geen passende normfunctie in de standaard bibliotheek dan kunnen gemeenten hun eigen lokale functiebeschrijving ontwikkelen en onderhouden in hun eigen HR21 omgeving. De lokale functies moeten dan wel nog apart gewaardeerd worden. Het is echter wel de bedoeling dat gemeenten zuinig omgaan met deze mogelijkheid van lokale beschrijvingen. Het HR21 functiesysteem is door zijn digitale opzet, gebruiksvriendelijk, onderhoudsvriendelijk en (kosten)efficiënt.

De waarderingsmethodiek van HR21 wijkt af van die van Fuwasys. Functiebeschrijvingen worden gewaardeerd op basis van twee invalshoeken, ieder met drie dimensies, in principe dus 6 meetkenmerken waarmee functiebeschrijvingen worden gewogen, het beschrijven van functies dient wel te geschieden op basis van de specifieke HR21-format.

De globale opzet van de taakomschrijving binnen de functiebeschrijvingen heeft voordelen en nadelen. Belangrijk voordeel, de ruime taakomschrijving maakt medewerkers breed inzetbaar. Bij een wijzigend takenpakket blijven de generieke HR21 functiebeschrijvingen langer passend dan organieke- en specifieke functiebeschrijvingen.
Belangrijk nadeel van het systeem is het ontbreken van specifieke griffiefuncties. Voor de functies op de griffie moet een keuze worden gemaakt uit de normbeschrijvingen voor de ambtelijke organisatie en die sluiten onvoldoende aan.
Daarnaast heeft de raadsgriffie een andere dynamiek dan de ambtelijke organisatie. Werken voor de gemeenteraad betekent werken binnen een complex bestuursorgaan met commissies, fracties, coalitie en oppositie. Een arena met gemeenschappelijke en tegengestelde belangen en doelen. Waarin de griffie 'politiek neutraal' (een contradictio in terminis) moet adviseren. Een gremium waarin lager geplaatsten van de griffie nee moeten kunnen zeggen tegen hoger geplaatsten van de raad.
Tegenover het werken voor het college. Een enkelvoudig veel kleiner bestuursorgaan, collegiaal opererend veel meer vanuit gemeenschappelijke belangen en doelen. Waarin gewerkt wordt voor één of enkele portefeuillehouders en een college dat mee veert in hun verlengde. Kortom het HR21 functiesysteem sluit onvoldoende aan op de inrichting, werkwijze en werkdynamiek van de griffie.
Uit onze cijfers komt naar voren dat het HR21 functiesysteem voor 31% van de functiebeschrijvingen van de raadsgriffies is ingezet.

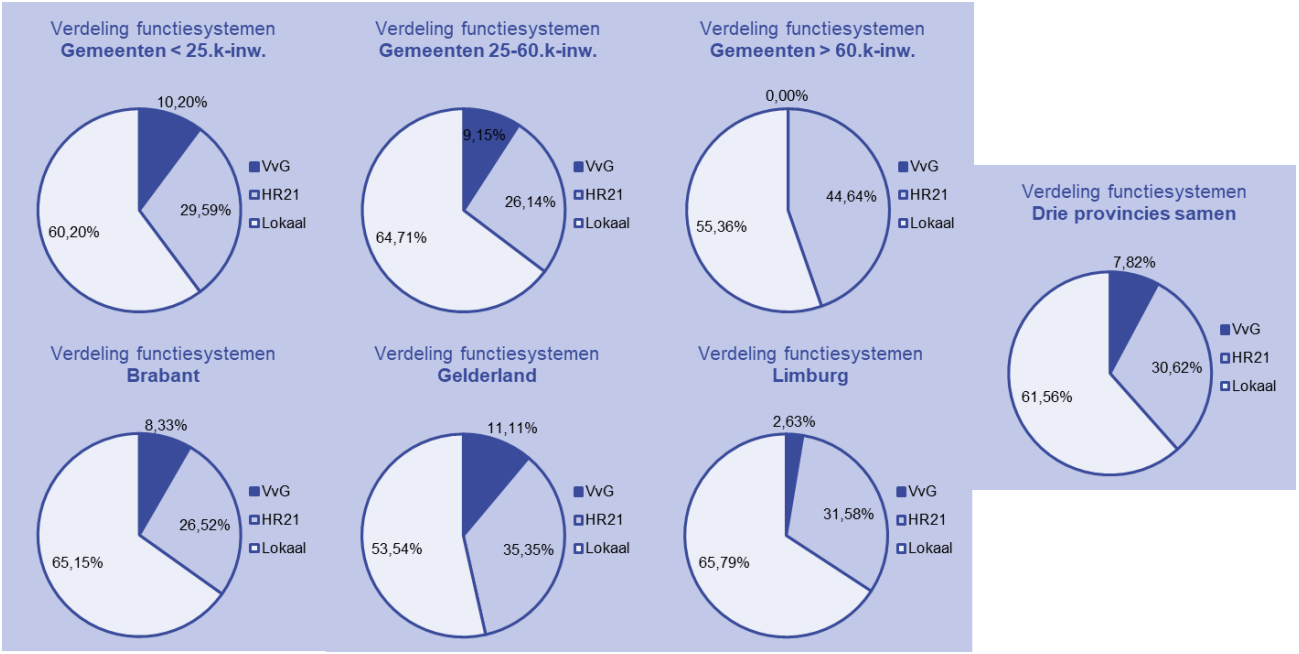
D. Functiesysteem van de brancheorganisaties

De VNG en de brancheverenigingen van griffiers en raadsleden konden zich niet vinden in het HR21 functiesysteem voor raadsgriffie(r)s. Hun kritiek was drieledig. Eén, er is te weinig oog voor de specifieke kenmerken van de functie van griffier. Twee, er is voor de raadsgriffier een functiezwaarte-indeling gemaakt in drie niveaus en dat vonden zij ongewenst. Drie, er zijn geen functiebeschrijvingen voor de andere functies op de griffie. Daarom hebben zij eigen functiebeschrijvingen opgesteld voor de griffier en een aantal andere functies op de griffie. De beschrijvingen zijn in 2017 gedistribueerd naar griffiers, werkgeverscommissies, burgemeesters en hrm-afdelingen.

Begin 2021 hebben zij hun bezwaren opgeschort. Zij hebben vastgesteld dat gemeenteraden de griffiersfunctie verschillend invullen. Zij vinden het belangrijk dat gemeenteraden worden ondersteund door een stevige griffie(r), maar respecteren de vrijheid van gemeenteraden om zelf invulling te geven aan de eigen ondersteuning en de toepassing van een bepaald profiel op de functie van de griffier.
Twee derde van de gemeenten die bij HR21 zijn aangesloten hebben een eigen lokaal profiel voor de functie van de griffier en dat heeft in de praktijk niet tot problemen geleid. Voor de gemeenten die voor de functie van de raadsgriffier gebruik maken van een van 3 normfuncties verandert er niets. De gekozen normfunctie wordt als ‘lokale functie’ in de functietabel van de gemeente gehandhaafd.

Dit functiesysteem is alleen een functiebeschrijvingssysteem. Voor het waarderen van functies adviseert men om aan te sluiten bij het functiewaarderingssysteem van de ambtelijke organisatie. Een moeilijk uitvoerbaar advies voor al die raadsgriffies van gemeenten die zijn aangesloten op het HR21 functiesysteem. Zij lopen tegen drie problemen aan. Eén, het format van deze functiebeschrijvingen past niet bij de HR21 waarderingsmethode en kunnen dus niet één op één gewaardeerd worden. Twee, deze functiebeschrijvingen zijn organiek ingestoken, de HR21 functiebeschrijvingen zijn generiek ingestoken.
Ter illustratie van de verschillen even de verschillende functiebeschrijvingen op taken vergeleken. De functiebeschrijving van de raadsgriffier van de Vereniging van Griffiers heeft 5 taakgebieden met in totaal 35 activiteiten, die van de Vereniging van Raadsleden heeft 5 resultaatgebieden met 31 activiteiten en de HR21 functiebeschrijving (op niveau I) heeft 5 resultaatgebieden met 23 activiteiten. Er zijn niet alleen minder activiteiten in de HR21 functiebeschrijving, de beschrijvingen van die activiteiten zijn ook beknopter en algemener gedefinieerd.

Het functiesysteem van de brancheverenigingen kan op drie punten beter. Er zijn meer functies in het veld dan dat er normfuncties zijn in dit functiesysteem. De opgetelde taakinhoud van de functiebeschrijvingen dekt niet het gehele pakket van griffiewerkzaamheden. Onderhoud op het functiesysteem en ondersteuning voor griffies heeft geen professionele vorm.
Uit onze cijfers komt naar voren dat dit functiesysteem voor 8% van de functiebeschrijvingen wordt gebruikt.



Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Alle functiesystemen voldoen om de arbeidsrelatie tussen gemeenteraad en raadsgriffie(r) in te regelen en tot arbeidsovereenkomsten te komen. Zelfs op plekken waar men alleen over vacatureteksten of functie-indicaties beschikt, zijn arbeidscontracten en functionerende griffies. Kortom in de zin van de primaire functie (organisatiecomponent) van een functiesysteem kan het ook zonder functiesysteem geregeld zijn.

Veel lokale functiebeschrijvingen zijn gedateerd en onvolledig waardoor deze minder bruikbaar zijn voor het goed inrichten van raadsgriffies. Daarnaast bieden ze ook weinig houvast voor de verbetering van de performance van het griffieteam en de ontwikkeling van de teamleden.

Door de generieke en strakke opzet van het HR21 functiesysteem biedt dit systeem, op de secundaire- en tertiaire functie, onvoldoende houvast. Het functiesysteem van de brancheorganisaties is zeker een stap in de goede richting maar voor een echt succesvolle implementatie zal het verder doorontwikkeld moeten worden.

4.2. Raadsgriffiefuncties zoals we die tegenkomen in het veld

Er zijn acht verschillende (referentie)griffiefuncties. De functietyperingen zoals we die hier hebben uitgewerkt, zijn in grote griffies vaak eigenstandige (gespecialiseerde) functies. Binnen middelgrote en kleine griffies zijn deze functies regelmatig onderdeel van een samengestelde functie. Zo'n onderdeel noemen we een functierol. Wij hebben voor deze acht functies uitgebreide (samengestelde) referentiefunctiebeschrijvingen ontwikkeld.

In deze paragraaf staan we eerst wat uitgebreider stil bij de functietypering van griffier in de basis-, plus- en strategische variant. Bij de bespreking van alle functies zeggen we iets over positie, rol en takenpakket. Voor dat laatste item verwijzen we weer even terug naar paragraaf 2.4. Ondersteuningsbehoeften van Nederlandse gemeenteraden waar in de vorm van een dienstenpakket de werkzaamheden van de griffie uitgebreid zijn uitgewerkt.

A. Raadsgriffier

De functie van griffier afgezet tegen de ondersteuningsbehoefte van de gemeenteraad. Die eigenheid (rolopvatting, vergadermodel en inrichting) van de gemeenteraad is in grote mate bepalend voor het dienstenpakket dat de griffie moet leveren. En dat is weer bepalend voor de inrichting van de griffie en de inhoud van de functie van de griffier. We hebben onderscheid gemaakt in drie dienstenpakketten, drie soorten griffies en drie soorten griffiers. Deze driedeling komt ook naar voren in de literatuur, uit eerder onderzoek en uit dit onderzoek. De discussie in het veld zou eigenlijk niet over functieniveaus van de raadsgriffier moeten gaan maar over de positionering van de griffier ten opzichte van de secretaris en de burgemeester. Wij trekken daarom de stoute schoenen aan en bespreken hier toch de functie van raadsgriffier in drie verschillende contexten. Maar eerst nog even onze kijk op de positie van de raadsgriffier.

De functie van griffier afgezet tegen die van de secretaris. De secretaris is eerste ambtelijk adviseur van het college, zo is de griffier de eerste ambtelijk adviseur van de gemeenteraad. De griffier is het evenredige tegenwicht van de secretaris in de balans tussen de bestuursorganen in de driehoek en de gehele gemeentelijke organisatie.
Voor de adviesrol van de griffier geldt dat deze vooral regisserend is op resultaten, processen en samenspel en als het over de inhoud gaat is deze vooral globaal en verwijzend. De omvang en complexiteit van de gemeenteraad overstijgt die van het college en geeft complexiteit aan het ambt van de griffier.
Zoals de secretaris de eindverantwoordelijke manager van de ambtelijke organisatie is, zo is de griffier de eindverantwoordelijke manager van de griffie. De omvang en complexiteit van de ambtelijke organisatie overstijgt die van de griffie en geeft complexiteit aan het ambt van de secretaris.
Kortom de griffier is meer adviseur, regisseur en ondersteuner en minder manager dan de secretaris. De secretaris is meer manager en minder adviseur, regisseur en ondersteuner dan de griffier. Eigenlijk zou het gewicht van deze twee functies even zwaar moeten zijn. Maar in bijna alle functiewaarderingssystemen wordt leidinggeven als activiteit het zwaarst gewogen. Onterecht vinden wij.

Basisgriffier

De basisgriffier past bij een traditioneel functionerende (volgende en interngerichte) gemeenteraad. Hij acteert vooral op initiatief van de raad en is net als de raad intern gericht. Daarnaast is hij beperkt in zijn dienstverleningsmogelijkheden door de beperkte omvang van zijn griffie. De beperkte omvang maakt dat de basisgriffie ook over een beperkte competentieset kan beschikken. Veel plustaken vragen om specifieke competenties die meestal niet samenvallen met de competenties van een goede griffier. Je hebt er dus andere mensen voor nodig, specialisten.
Het takenpakket van de basisgriffier, bij gemeenteraden met een sologriffier, beperkt zich tot de werkzaamheden van het wettelijke basispakket: informatievoorziening, ondersteuning van de suborganen en het geheel, en de regulering van hun vergaderingen. Deze griffier verricht de werkzaamheden binnen deze taken in de volle breedte, hij is een generalist.
Het takenpakket van de griffier die wordt geassisteerd door een (deeltijd) griffiemedewerker verbreedt zich meestal niet echt. De griffier delegeert (een deel van) de administratieve en secretariële werkzaamheden naar

de medewerker en kan zelf meer de diepte in op de ondersteunende en regisserende taken. Deze griffier kan vooral meer kwaliteit en service leveren.
Het takenpakket van de griffier die wordt geassisteerd door een (deeltijd) adjunct griffier, raadsadviseur of commissiegriffier en een griffiemedewerker verbreedt zich meestal naar het gehele basispakket. Aanvullende taken zijn een stevige ondersteuning bij het management van de raad en de regie op de samenwerking met het college en de ambtelijke organisatie. Deze griffier delegeert een deel van zijn eigen werkzaamheden naar de adviserende medewerker en ook hier weer het administratieve- en secretariële werk naar de administratieve medewerker.

Strategische griffier
De strategische griffier sluit aan bij een echt duaal functionerende (sturende en extern gerichte) gemeenteraad. Hij neemt het initiatief en is de functioneel sturende kracht achter de raad. Hij stuurt een compleet griffieteam aan waarin alle benodigde competenties aanwezig zijn. De functieset is (nagenoeg) volledig bezet met gespecialiseerde functionarissen.
Het takenpakket van de strategische griffier ligt vooral bij het functioneel managen van de gemeenteraad, het ontwikkelen van de gemeenteraad, het ondersteunen van de besluitvormende raadsvergaderingen, het ondersteunen van het presidium en de agendacommissie, het verbinden van de gemeenteraad met de omgeving en het managen van de griffie.

Plusgriffier
De plusgriffier sluit aan bij een raad die zich meer sturend en of extern gericht opstelt dan de traditionele gemeenteraad. Hij neemt initiatief en neemt de regie zonder dat dit de vorm van functioneel management krijgt, hij stuurt een ruimer bemeten griffieteam aan waarin gespecialiseerde functionarissen werkzaamheden uit het pluspakket ter hand nemen.
Het takenpakket van de plusgriffier houdt het midden tussen het pakket van de basisgriffier en de strategische griffier.

B. Commissiegriffier - Assistent griffier
De commissiegriffier werkt onder de verantwoordelijkheid van de griffier en is verantwoordelijk voor de raadscommissies en mogelijk voor een aantal taakcommissies. De commissiegriffier verricht het ondersteuningswerk voor de raadscommissies en mogelijk een aantal taakcommissies.
Het takenpakket van de commissiegriffier bestaat uit: de informatievoorziening van raads- en taakcommissies en het organiseren van bijeenkomsten en vergaderingen. Daarnaast kan hij ook nog de rol van plaatsvervangend griffier vervullen.

De assistent griffier werkt tevens onder de verantwoordelijkheid van de griffier en is verantwoordelijk voor de bijeenkomsten en vergaderingen van de gemeenteraad in de beeldvormende- en soms ook in de oordeel-vormende fase en mogelijk voor een aantal taakcommissies.
Het takenpakket van de assistent griffier bestaat uit: de informatievoorziening van de gemeenteraad en de taakcommissies en het organiseren van bijeenkomsten en vergaderingen. Daarnaast kan hij ook de rol van plaatsvervangend griffier vervullen.

C. Raadsadviseur
De raadsadviseur werkt onder verantwoordelijkheid van de griffier en is verantwoordelijk voor de advisering vanuit de griffie. De raadsadviseur ondersteunt en versterkt de kaderstellende en controlerende rollen van de gemeenteraad, en werkt nauw samen met de griffiemedewerker en de ambtelijke organisatie.
Het takenpakket van de raadsadviseur bestaat uit: het adviseren van de raad, fracties, commissies en raadsleden in de volle breedte. Hij houdt zich verder bezig met kaders en controles van de raad. Hij kijkt mee op ambtelijke stukken (raadsvoorstellen), initiatiefvoorstellen, vragen, amendementen en moties. Hij analyseert actoren en krachtenvelden, en adviseert over procedures, beleidsinhoud, en het politiek- bestuurlijk- en ambtelijk samenspel. Daarnaast adviseert hij de burgemeester (als bestuursorgaan), het college en de ambtelijke

organisatie over de kaders en controles van de raad. Tenslotte speelt hij een rol in de ontwikkeling van de gemeenteraad en de raadsleden op politiek bestuurlijk vlak en op maatschappelijk vlak. Daarnaast kan hij ook nog de rol van plaatsvervangend griffier vervullen.

De reikwijdte van de functie van raadsadviseur, zoals wij die zien, is groter dan die in de staande praktijk. In onze ogen is deze reikwijdte een absolute must om gemeenteraden te laten functioneren in de geest van het duale bestel.

D. Communicatieadviseur

De communicatieadviseur werkt onder verantwoordelijkheid van de griffier en is verantwoordelijk voor de advisering vanuit de griffie. De communicatieadviseur ondersteunt | versterkt de volksvertegenwoordigende rol van de gemeenteraad, en werkt nauw samen met de communicatiemedewerker.
Het takenpakket van de communicatieadviseur bestaat uit: het adviseren van de raad, fracties, commissies en raadsleden in de volle breedte. Hij houdt zich bezig met omgevingsanalyses, strategisch communicatiebeleid, en communicatiecampagnes. Hij kijkt mee op de communicatie van de gemeenteraad(sleden) en verrijkt hun 'inzicht in' en 'vaardigheid met' communiceren. Daarnaast brengt hij de relaties van de raad met inwoners, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, verbonden partijen en andere bestuurslagen in kaart, onderhoudt hij die relaties en organiseert de contacten met de raad(sleden).

De reikwijdte van de functie van communicatieadviseur is ook wat groter dan die in de staande praktijk. Wij weten uit sociologisch- en psychologisch onderzoek dat mensen, anderen die zij goed kennen, gemiddeld meer vertrouwen en positiever beoordelen dan anderen die zij niet kennen. Onbekend maakt onbemind! Dus als je als lokale politiek succesvol wilt zijn, zal je steeds constructief en positief in beeld moeten zijn bij de burgers.

E. Bureaucoördinator

De bureaucoördinator werkt onder verantwoordelijkheid van de raadsgriffier en is verantwoordelijk voor de coördinatie van het administratieve, secretariële en logistieke werk, uitgevoerd door de medewerkers van de griffie. Daarnaast houdt hij zich bezig en de inrichting van de onderliggende systemen, de bureaucoördinator ondersteunt | versterkt de griffier(s) en adviseurs.
Het takenpakket van de bureaucoördinator bestaat uit: coördineren, organiseren en meewerken op de taken van de communicatiemedewerker, griffiemedewerker en griffiesecretaresse. Deze functie zien we alleen op de grotere strategische griffies.

F. Communicatiemedewerker

De communicatiemedewerker werkt onder de directe verantwoordelijkheid van de griffier of onder de directe verantwoordelijkheid van de bureaucoördinator en onder de indirecte verantwoordelijkheid van de griffier. Hij is verantwoordelijk voor de communicatie (ondersteuning) van de gemeenteraad (met de omgeving), en werkt nauw samen met de communicatieadviseur.
Het takenpakket van de communicatiemedewerker bestaat uit: het beheren van de huisstijl, de website en de sociale media van de gemeenteraad. Daarnaast houdt hij zich bezig met het (mee)produceren en (mee)redigeren van content, het onderhouden van de relaties met relevante media, en geeft en ondersteunt media (pers)voorlichting Tenslotte houdt hij zich bezig met het organiseren en faciliteren van (werk)bezoeken en (werk)ontvangsten van de raad.

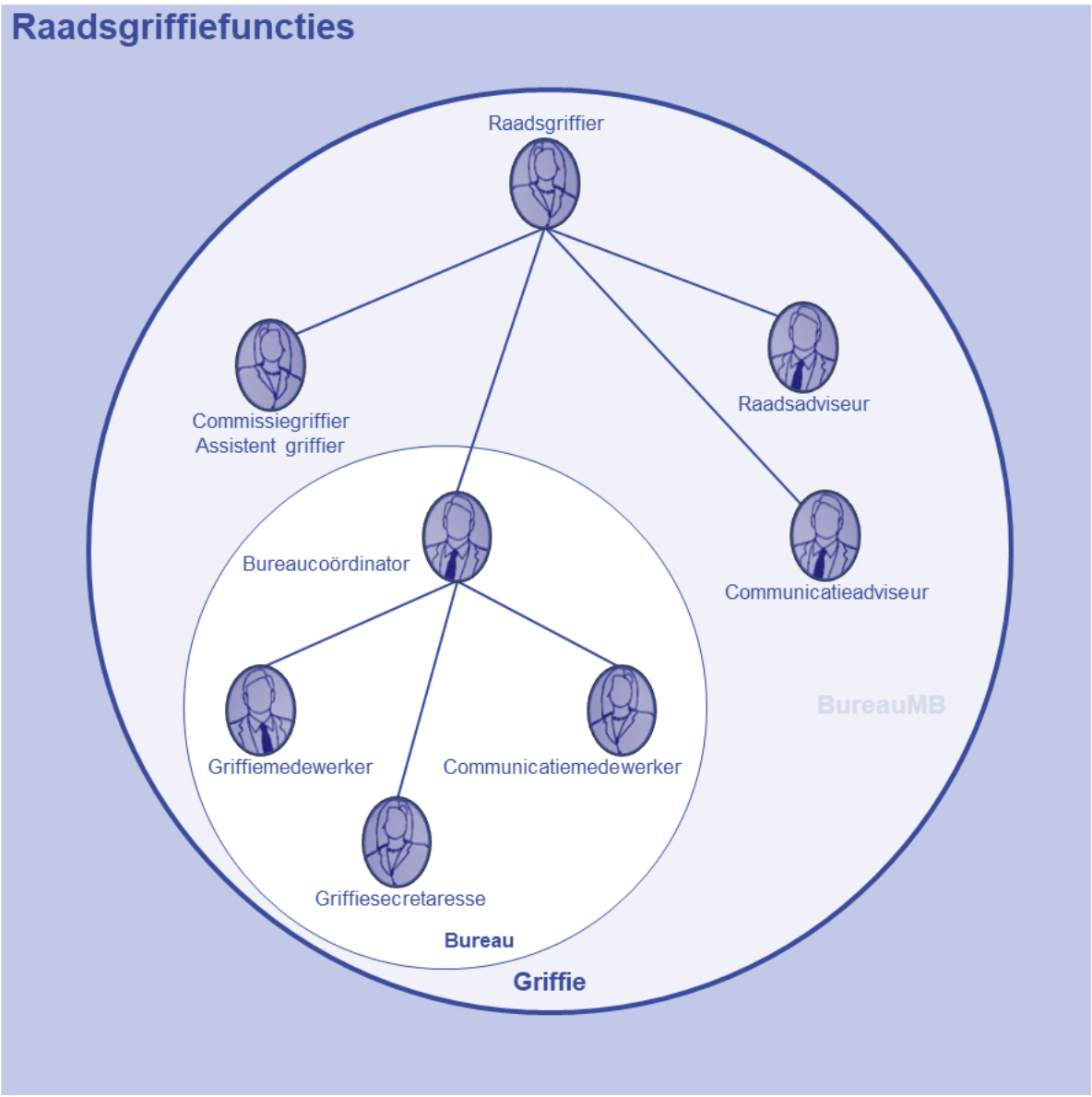
G. Griffiemedewerker

De griffiemedewerker werkt direct onder de verantwoordelijkheid van de griffier of onder de directe verantwoordelijkheid van de bureaucoördinator en onder de indirecte verantwoordelijkheid van de griffier. Hij houdt zich bezig met de informatievoorziening en het vergadercircuit, en werkt nauw samen met de griffier, commissie(assistent)griffier en raadsadviseur.

Het takenpakket van de griffiemedewerker bestaat uit: de administratieve component van de informatievoorziening, ondersteuning van de suborganen en het geheel, en de verzorging van de vergaderingen. Daarnaast kan hij ook nog de rol van plaatsvervangend griffier vervullen.

H. Griffiesecretaresse (officemanager)

De griffiesecretaresse werkt onder de directe verantwoordelijkheid van de griffier of onder de directe verantwoordelijkheid van de bureaucoördinator en onder de indirecte verantwoordelijkheid van de griffier. Hij houdt zich bezig met de informatievoorziening en het vergadercircuit, en werkt nauw samen met de communicatiemedewerker en griffiemedewerker.
Het takenpakket van de griffiesecretaresse bestaat uit: de secretariële en logistieke componenten van de raadscommunicatie, informatievoorziening, ondersteuning van de suborganen en het geheel, en de verzorging van de vergaderingen.



Belangrijkste conclusies van deze paragraaf.
Echte raadsadvisering staat nog in de kinderschoenen. Uit de ingestuurde functiebeschrijvingen en de inventarisatie van de raadsinformatiesystemen komt naar voren dat er in het echte politiek-bestuurlijke adviseren door de griffie en het sturend handelen door de raad op veel plaatsen nog stappen voorwaarts kunnen worden gezet.
Deze verdergaande duale vorm van advisering is absoluut nodig om als gemeenteraadraad meer de eigen kaders te ontwikkelen en het bestuur actiever te controleren.
Strategische raadsadvisering betekent extra formatie op de griffie en dat is in veel gemeenten een lastige discussie want het vergt een stevige investering.

Raadscommunicatie is vooral nog een idee zonder formatie. Uit de ingestuurde functiebeschrijvingen en de websites van gemeenteraden komt dit beeld duidelijk naar voren.
Deze verdergaande duale vorm van communicatie is absoluut nodig om de verbinding met de kiezer te herstellen. De griffie kan met raadscommunicatie de lokale politiek naar de huiskamer, sportkantine en kantoortuin brengen. En andersom kan de griffie de kantoortuin, sportkantine en huiskamer naar de raadzaal halen.
Raadscommunicatie is al twintig jaar een lastige boodschap. Het betekent dat raadsleden de bereidheid moeten ontwikkelen om weg te stappen uit hun comfortzone, lees loskomen van de dossiers en het vergadercircuit. En ook hier is de investering in formatie op de griffie vaak onderwerp van discussie.

4.3. Wat we opmaken uit het geheel van functiebeschrijvingen

Het geheel van functiebeschrijvingen geeft een goede indicatie van de inrichting en handelingspraktijk van raadsgriffies. Iedere gemeenteraad is uniek en dat geldt ook voor zijn griffie. De vergelijkingen en conclusies in dit rapport moeten daarom ook steeds in dat licht worden gezien.

A. De vergelijking in beeld

In de twee overzichten op de volgende pagina's zijn de raadsgriffiefuncties opgetekend in cijfers en grafieken. Eén overzicht met een indeling in gemeentegrootte klassen en één met een indeling naar provincie. U kunt per functie en per functiegroep: de aantallen, formatie en loonschalen vinden. Verder kunt u het aantal functies per functiesysteem vinden en de branche-aandelen van de functiesystemen.

B. Wat opvalt

De belangrijkste constateringen op een rij. Er wordt op veel plaatsen nog relatief weinig aan strategische raadsadvisering gedaan, we lezen dat af aan de takkenpakketten van raadsadviseurs in de functiebeschrijvingen en de raadsinformatiesystemen.
Er wordt nog weinig aan echte raadscommunicatie gedaan, we hebben 8 communicatieadviseurs geteld en 8 communicatiemedewerkers, daarvan zijn er 9 in Brabant gestationeerd.
Veel lokale functiebeschrijvingen refereren aan (bevatten) hetzelfde (theoretische) takenpakket. Er wordt veel gekopieerd en daarmee wordt het werkelijke takenpakket onvoldoende tot uitdrukking gebracht.
De positie en bevoegdheden van de raadsgriffier en de andere functionarissen van de griffie komt in slechts een beperkt aantal ambtsinstructies en functiebeschrijvingen voldoende tot uitdrukking. Dit gaat ten koste van positie, stabiliteit en doorzettingsvermogen van de griffie(r).
Over de rol die de griffie speelt (mag spelen) is nauwelijks iets vastgelegd. Weinig over de onderlinge (verhoudingen) relaties (en contacten). Weinig over de relaties met het college en de ambtelijke organisatie. Niets over de relaties met gemeenschappelijke uitvoeringsorganisaties. En niets over de relaties met de rest van de omgeving.
De functiescheiding is, in kleine teams met twee tot drie functionarissen, minder scherp. Men moet elkaar onderling kunnen vervangen en als er druk op de werkzaamheden zit moet men samenwerken om opdrachten tijdig en met voldoende kwaliteit te kunnen realiseren.
Er zit veel kwaliteitsverschil in functiebeschrijvingen. De lokale HR21 functiebeschrijvingen voor de griffie sluiten veel beter aan bij de griffiepraktijk dan die van de ambtelijke organisatie.

Vergelijking gemeentegrootte klassen	Gemeenten < 25.000	Gemeenten 25 - 60.000	Gemeenten > 60.000	Gemeenten samen
Aantal inwoners	980.246	2.424.629	2.386.809	5.791.684
Aantal gemeenten	55	64	19	138
Gemiddelde omvang gemeente	17.823	37.885	125.622	41.969
Aantal respondenten	43	50	13	106
Responspercentage	78,18%	79,69%	68,42%	77,54%
Raadscommissies				
Aantal gemeenten met raadscommissies	26	30	13	69
Percentage	47,27%	46,88%	68,42%	50,00%
Aantal per functie				
Raadsgriffiers	43	51	13	107
Commissiegriffiers	4	7	2	13
Raadsadviseurs	19	50	17	86
Communicatieadviseurs	0	5	3	8
Bureaucoördinatoren	0	0	3	3
Communicatiemedewerkers	1	3	4	8
Griffiemedewerkers	33	40	12	85
Griffiesecretaresses	4	4	4	12
Totaal aantal functionarissen	104	160	58	322
Aantal per functiegroep				
Raadsgriffiers	43	51	13	107
Adviseurs	23	62	22	107
Medewerkers	38	47	23	108
Formatie per functie & per griffie				
Raadsgriffiers	39,15	49,07	13,00	101,22
Commissiegriffiers	2,31	5,51	2,40	10,22
Raadsadviseurs	9,83	46,08	23,66	79,57
Communicatieadviseurs	0,00	3,37	3,58	6,95
Bureaucoördinatoren	0,00	0,00	3,00	3,00
Communicatiemedewerkers	0,40	1,55	2,10	4,05
Griffiemedewerkers	19,62	37,42	14,90	71,94
Griffiesecretaresses	2,27	2,29	4,10	8,66
Totale formatie	73,58	145,29	66,74	285,61
Gemiddelde formatie griffies	1,71	2,91	5,13	2,69
Grootste formatie griffies	3,00	5,16	8,00	8,00
Kleinste formatie griffies	0,45	1,43	2,20	0,45

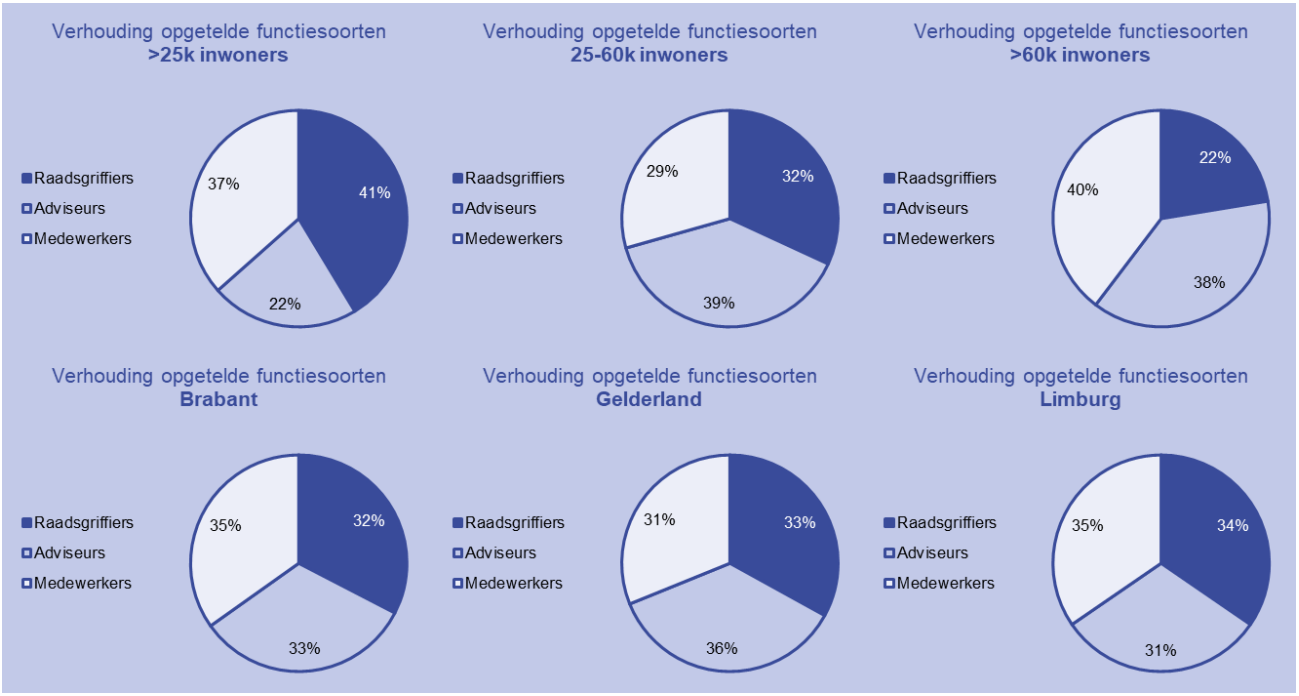
Loonschalen per functie	LAAG	GEMIDDELD	HOOG	LAAG	GEMIDDELD	HOOG	LAAG	GEMIDDELD	HOOG	LAAG	GEMIDDELD	HOOG
Raadsgriffiers	11	12	14	12	13	15	14	15	16	11	13	16
Commissiegriffiers	9	9	9	7	9	11	10	11	12	7	10	12
Raadsadviseurs	9	10	12	8	10	12	9	12	13	8	11	13
Communicatieadviseurs	0		0	7	9	10	9	11	12	7	10	12
Bureaucoördinatoren	0		0	0		0	8	9	10	8	9	10
Communicatiemedewerkers	9	9	9	8	9	9	8	10	11	8	9	11
Griffiemedewerkers	5	7	9	7	8	10	7	8	9	5	8	10
Griffiesecretaresses	7	8	8	6	7	7	7	7	7	6	7	8

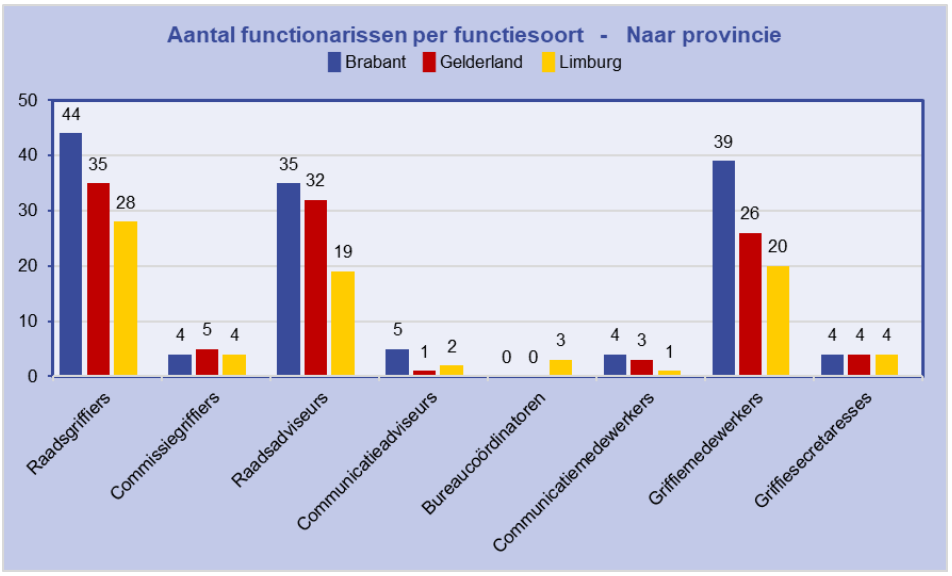
Aantal functies per functiesysteem				
Aantal functiebeschrijvingen VvG	10	14	0	24
Aantal functiebeschrijvingen HR21	29	40	25	94
Aantal lokale functiebeschrijvingen	34	60	28	122
Aantal vacatureteksten	16	23	0	39
Geen functiebeschrijvingen of vacatureteksten	9	16	3	28
Totaal	98	153	56	307
Onbekend	6	6	2	14
Branche-aandelen van de functiesystemen				
Vereniging van Griffiers (Raadsleden)	10,20%	9,15%	0,00%	7,82%
HR21	29,59%	26,14%	44,64%	30,62%
Opgeteld lokaal	60,20%	64,71%	55,36%	61,56%
Lokale functiebeschrijvingen	34,69%	39,22%	50,00%	39,74%
Vacatureteksten	16,33%	15,03%	0,00%	12,70%
Niets	9,18%	10,46%	5,36%	9,12%

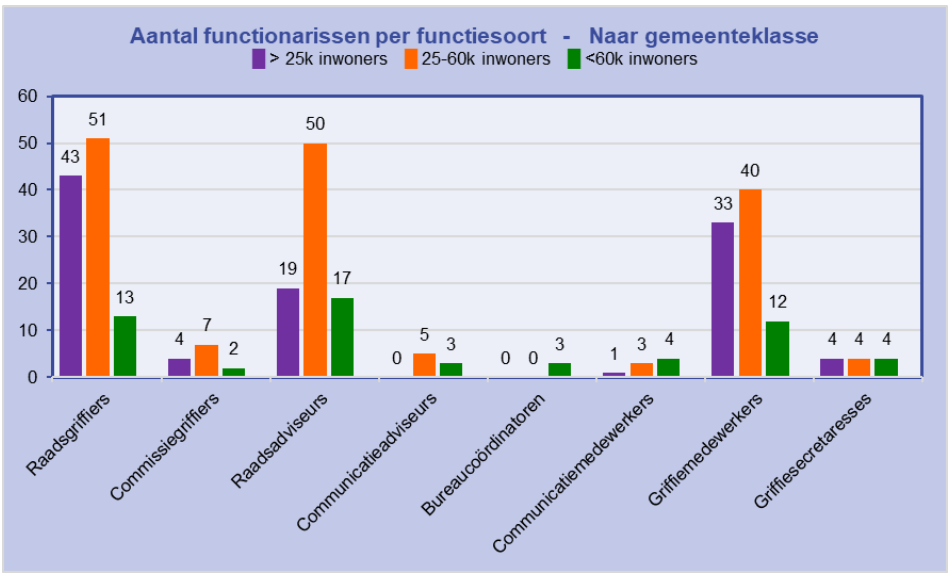
Vergelijking provincies	Provincie Brabant	Provincie Gelderland	Provincie Limburg	Drie provincies samen
Aantal inwoners	2.577.362	2.101.021	1.113.301	5.791.684
Aantal gemeenten	56	51	31	138
Gemiddelde omvang gemeente	46.024	41.196	35.913	41.969
Aantal respondenten	43	35	28	106
Responspercentage	78,57%	68,63%	90,32%	77,54%
Raadscommissies				
Aantal gemeenten met raadscommissies	28	22	19	69
Percentage	50,00%	43,14%	61,29%	50,00%
Aantal per functie				
Raadsgriffiers	44	35	28	107
Commissiegriffiers	4	5	4	13
Raadsadviseurs	35	32	19	86
Communicatieadviseurs	5	1	2	8
Bureaucoördinatoren	0	0	3	3
Communicatiemedewerkers	4	3	1	8
Griffiemedewerkers	39	26	20	85
Griffiesecretaresses	4	4	4	12
Totaal aantal functionarissen	135	106	81	322
Aantal per functiegroep				
Raadsgriffiers	44	35	28	107
Adviseurs	44	38	25	107
Medewerkers	47	33	28	108
Formatie per functie & per griffie				
Raadsgriffiers	42,15	32,09	26,98	101,22
Commissiegriffiers	3,94	3,44	2,84	10,22
Raadsadviseurs	29,24	29,85	20,48	79,57
Communicatieadviseurs	3,87	0,80	2,28	6,95
Bureaucoördinatoren	0,00	0,00	3,00	3,00
Communicatiemedewerkers	2,10	1,35	0,60	4,05
Griffiemedewerkers	35,95	19,99	16,00	71,94
Griffiesecretaresses	2,37	1,96	4,33	8,66
Totale formatie	119,62	89,48	76,51	285,61
Gemiddelde formatie griffies	2,78	2,56	2,73	2,69
Grootste formatie griffies	6,00	6,26	8,00	8,00
Kleinste formatie griffies	1,11	0,45	1,00	0,45

Loonschalen per functie	LAAG	GEMIDDELD	HOOG	LAAG	GEMIDDELD	HOOG	LAAG	GEMIDDELD	HOOG	LAAG	GEMIDDELD	HOOG
Raadsgriffiers	11	13	16	11	13	16	11	13	16	11	13	16
Commissiegriffiers	7	9	11	9	10	11	9	10	12	7	10	12
Raadsadviseurs	8	11	13	9	11	12	9	11	13	8	11	13
Communicatieadviseurs	7	10	11	9	9	9	9	10	11	7	10	12
Bureaucoördinatoren							8	9	10	8	9	10
Communicatiemedewerkers	9	10	11	8	8	9	9	9	9	8	9	11
Griffiemedewerkers	7	7	9	5	8	10	7	8	9	5	8	10
Griffiesecretaresses	6	7	8	6	7	8	7	7	8	6	7	8

Aantal functies per functiesysteem				
Functiebeschrijvingen VvG	11	11	2	24
Functiebeschrijvingen HR21	35	35	24	94
Lokale functiebeschrijvingen	56	31	35	122
Lokale functietyperingen of -profielen - Vacatureteksten	21	11	7	39
Geen functiebeschrijvingen of vacatureteksten	9	11	8	28
Totaal	132	99	76	307
Onbekend	2	7	5	14
Branche-aandelen van de functiesystemen				
Vereniging van Griffiers (Raadsleden)	8,33%	11,11%	2,63%	7,82%
HR21	26,52%	35,35%	31,58%	30,62%
Opgeteld lokaal	65,15%	53,54%	65,79%	61,56%
Lokale functiebeschrijvingen	42,42%	31,31%	46,05%	39,74%
Vacatureteksten	15,91%	11,11%	9,21%	12,70%
Niets	6,82%	11,11%	10,53%	9,12%


Verhouding opgetelde functiesoorten
>25k inwoners
Raadsgriffiers
Adviseurs
Medewerkers
37%
41%
22%
Verhouding opgetelde functiesoorten
25-60k inwoners
Raadsgriffiers
Adviseurs
Medewerkers
29%
32%
39%
Verhouding opgetelde functiesoorten
>60k inwoners
Raadsgriffiers
Adviseurs
Medewerkers
40%
22%
38%
Verhouding opgetelde functiesoorten
Brabant
Raadsgriffiers
Adviseurs
Medewerkers
35%
32%
33%
Verhouding opgetelde functiesoorten
Gelderland
Raadsgriffiers
Adviseurs
Medewerkers
31%
33%
36%
Verhouding opgetelde functiesoorten
Limburg
Raadsgriffiers
Adviseurs
Medewerkers
35%
34%
31%


Aantal functionarissen per functiesoort - Naar provincie
Brabant
Gelderland
Limburg
50
40
30
20
10
0
44
35
28
4
5
4
35
32
19
5
1
2
0
0
3
4
3
1
39
26
20
4
4
4
Raadsgriffiers
Commissiegriffiers
Raadsadviseurs
Communicatieadviseurs
Bureaucoördinatoren
Communicatiemedewerkers
Griffiemedewerkers
Griffiesecretaresses


Aantal functionarissen per functiesoort - Naar gemeenteklasse
> 25k inwoners
25-60k inwoners
<60k inwoners
60
50
40
30
20
10
0
43
51
13
4
7
2
19
50
17
0
5
3
0
0
3
1
3
4
33
40
12
4
4
4
Raadsgriffiers
Commissiegriffiers
Raadsadviseurs
Communicatieadviseurs
Bureaucoördinatoren
Communicatiemedewerkers
Griffiemedewerkers
Griffiesecretaresses

Eindconclusies en aanbevelingen op basis van deze benchmark.
Gemeenteraden kunnen meer werk maken van hun duale ontwikkeling. Wat ziet BureauMB hierbij. Raden gaan aan het begin van deze periode met zichzelf in gesprek over hun rolopvatting, vergadermodel en werkwijze. Gemeenteraden die zich voornemen om in te zetten op meer sturingsvermogen en of een sterkere externe focus moeten hierin hun griffies, colleges en ambtelijke organisaties meenemen. Het is van belang om als gemeentelijke organisatie samen in evenwicht te blijven. Na een grondig gesprek met alle betrokken gremia start er een concreet ontwikkelingsproces en wordt de griffie versterkt. In dat proces zijn de volgende drie aanbevelingen van toepassing voor het samenspel griffie en raad.

De ambtsinstructies en functiebeschrijvingen zijn op veel plaatsen vatbaar voor verbetering. Wat ziet BureauMB hierbij. Goede instructies en functiebeschrijvingen helpen bij het inregelen van de formele dienstverleningsrelatie en de formele werkgevers-werknemersrelatie. De raadsgriffie zal hierdoor als gremium sterker worden gepositioneerd, in omvang en professionaliteit groeien en gemeenteraden versterken in hun functioneren.

Het dienstverleningsgesprek tussen gemeenteraad en griffie is op plaatsen vatbaar voor verbetering. Wat ziet BureauMB als een goed dienstverleningsgesprek. Door jaarlijks de ondersteuningsbehoefte van de raad te koppelen aan het dienstenpakket van de griffie, worden vraag en aanbod op elkaar afgestemd. Als de griffier de gemaakte afspraken opneemt in zijn griffieplan en daar vervolgens de werkzaamheden, taakverdeling, inrichting en management van de griffie aan toevoegt, heeft hij een effectief sturingsdocument in handen. Als de griffier vervolgens ieder kwartaal rapporteert over de voortgang en overlegt met de werkgeverscommissie, heeft hij zijn formele dienstverleningsrelatie met de gemeenteraad goed afgedicht.

Het ontwikkelingsgesprek tussen werkgeverscommissie en griffie(r) is op plaatsen vatbaar voor verbetering. Wat ziet BureauMB als een goed ontwikkelingsgesprek. Door regelmatig als griffie(r) in gesprek te gaan met de werkgeverscommissie, over de performance en ontwikkeling van de griffie(medewerkers), ontwikkel je goede onderlinge relaties en een sfeer van vertrouwen. Je kunt kiezen voor een systeem van tweezijdige klankbordgesprekken of een meer traditioneel systeem met functionerings- en beoordelingsgesprekken. Al dan niet gekoppeld aan persoonlijke ontwikkelplannen en of een teamontwikkelingsplan. Op deze wijze is zowel de formele als informele werkgevers-werknemersrelatie afgedicht.

Bijlagen

Bijlage 1. Bronnenoverzicht

~ ▼ ~

Hoofdstuk 2 - Gemeenteraden

- In de hoofdrol, 2019, Een essay over de rollen van de gemeenteraad, Han Warmelink, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
- De bestuurlijke rol van de raad, 2018, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
- Om de controle door de raad, 2019, Klaartje Peters en Peter Castenmiller, Stichting Decentraal bestuur
- De cultuur van dualisering, 2001, Raad voor het Openbaar Bestuur
- Hard naar het college, zacht naar de samenleving, 2016, Julien van Ostaaijen, Universiteit Tilburg
- Sturen in dienstbaarheid, 2015, Verkennend essay naar de rollen van de gemeenteraad bij de uitvoering van de nieuwe taken in het sociaal domein, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
- Een routekaart voor raadsakkoorden, 2021, Lianne van Kalken, Geerten Boogaard, Martijn van der steen en Wouter Scherpenisse, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
- Wisselwerking, 2015, Naar een betere wisselwerking tussen gemeenteraden en de bovengemeentelijke samenwerking, Raad voor het Openbaar Bestuur
- Droomland of niemandsland, 2021, Uitgangspunten voor het besturen van regio's, Raad voor het Openbaar Bestuur
- Politiek en media, 2003, Pleidooi voor een LAT-relatie, Raad voor het Openbaar Bestuur
- Op het tweede gezicht, 2009, Hans Kessens en Ton Kock, Gemeentelijke vergaderpraktijken nader beschouwd,

Hoofdstuk 3 - Raadsgriffies

- De raadsgriffier, 2004, Arno Korsten
- Op weg naar de griffier van de toekomst, 2007, Vereniging van Griffiers
- In politiek vaarwater, 2008, Arno Korsten
- Griffier in de Gemeente Geschetst, 2016, Het ambt anno 2016, Merlijn van Hulst, Peter Kruyen, Linze Schaap en Julien van Ostaaijen, Universiteit Tilburg en Radboud Universiteit
- Griffier in de gemeente geschetst - Hoofdpunten met reactie bestuur, 2016, Vereniging van Griffiers
- Kinderen van de dualisering, 2008, Over griffies en rekenkamers, Linze Schaap en Laurey Mulder, Universiteit Tilburg
- Goede ondersteuning, sterke democratie, 2020, Over de ondersteuning van decentrale volksvertegenwoordigingen, Raad voor het Openbaar Bestuur
- Advies ondersteuning gemeenteraad, 2020, Jos Hessels (burgemeester gemeente Echt Susteren), Raad voor het Openbaar Bestuur
- De rol van griffiers bij inwonersparticipatie in het lokaal bestuur, 2020, Rick van Well en Frank Wanders, Prodemos
- De beslisboom omvang griffie - Toelichting bij de beslisboom, 2021, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden

Hoofdstuk 4 - Raadsgriffiefuncties

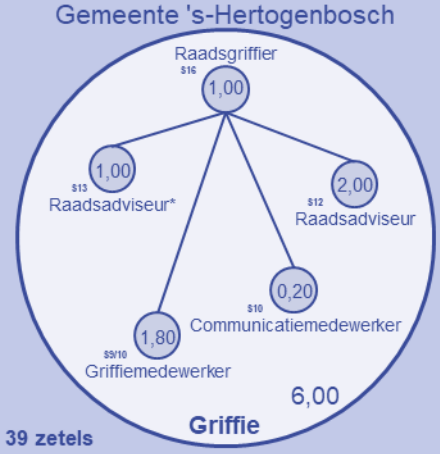
- Functiewaardering in de sector gemeenten, 2006, C. Bos, R. Hoffius en L. de Ruig, A+O fonds Gemeenten
- Hoe werkt functiewaardering, 2018, FNV
- Hoe werkt functiewaardering, 2009, FNV Bondgenoten
- ODRP-functiewaarderingssysteem (OFS), 2008, Capgemini
- Informatie over HR21, het functiewaarderingssysteem van de VNG, 2013, Vereniging Nederlandse Gemeenten
- De (rechts)positie van de griffie(r), 2018, Vereniging van Griffiers
- Functiebeschrijving griffier, 2021, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden
- Functiebeschrijving raadsadviseur - plaatsvervangend griffier, 2017, Vereniging van Griffiers
- Functiebeschrijving commissiegriffier - plaatsvervangend griffier, 2017, Vereniging van Griffiers
- Functiebeschrijving communicatieadviseur griffie, 2017, Vereniging van Griffiers
- Functiebeschrijving griffiemedewerker, 2017, Vereniging van Griffiers
- Functiebeschrijving officemanager griffie, 2017, Vereniging van Griffiers

Bijlage 2. Organisatieschema's griffies

~ ▼ ~

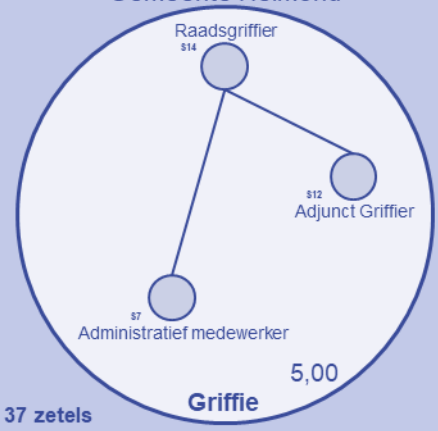
Raadsgriffies Brabant > 60.000 inwoners

Gemeente 's-Hertogenbosch



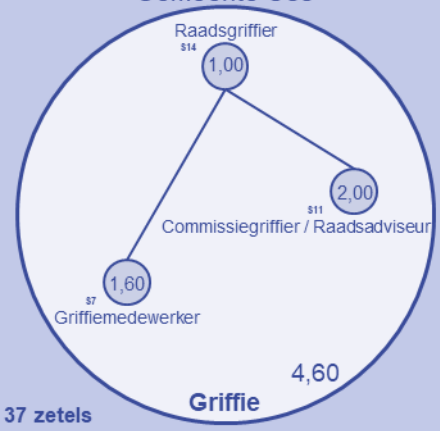
39 zetels

Gemeente Helmond



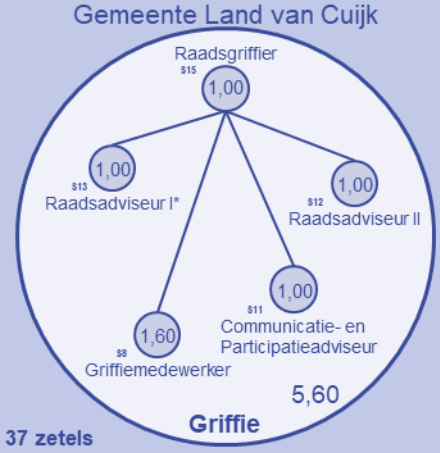
37 zetels

Gemeente Oss



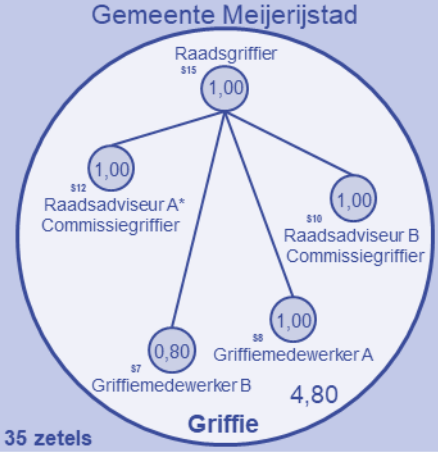
37 zetels

Gemeente Land van Cuijk



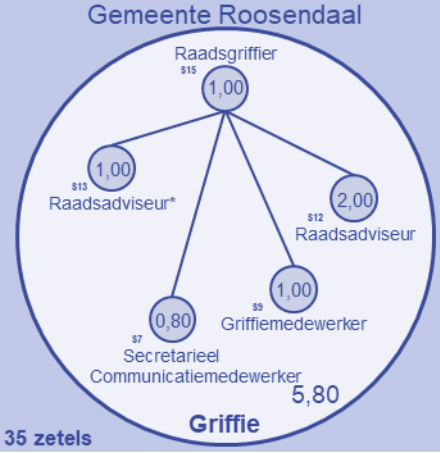
37 zetels

Gemeente Meijerijstad



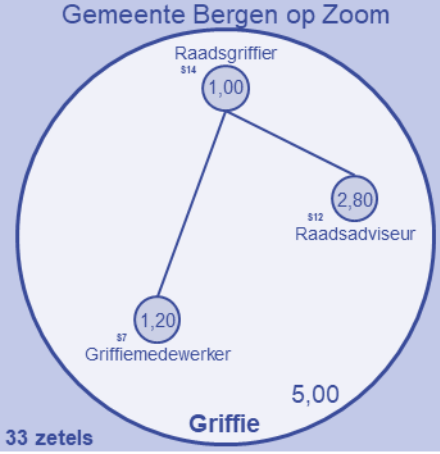
35 zetels

Gemeente Roosendaal



35 zetels

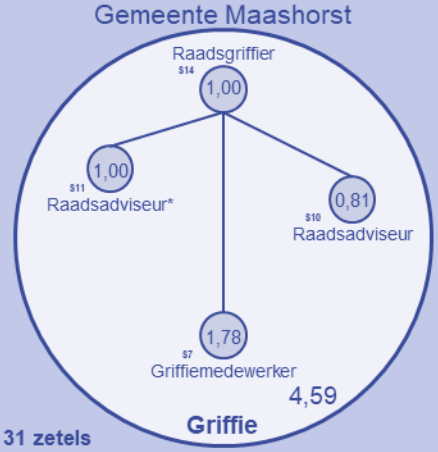
Gemeente Bergen op Zoom



33 zetels

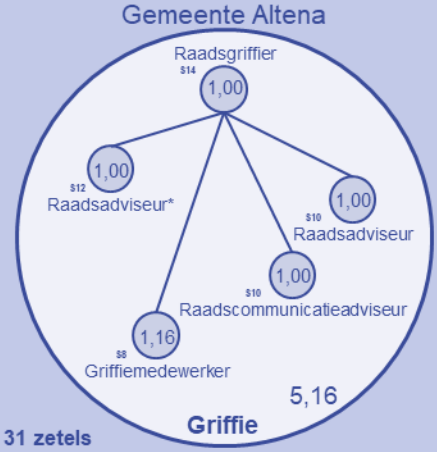
Raadsgriffies Brabant 25.000 - 60.000 inwoners

Gemeente Maashorst



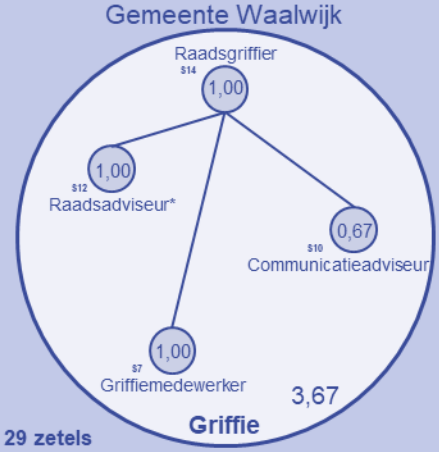
31 zetels

Gemeente Altena



31 zetels

Gemeente Waalwijk



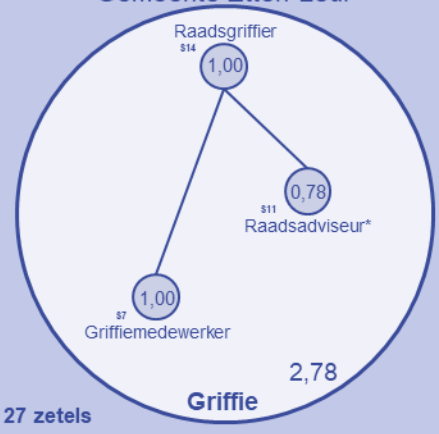
29 zetels

Gemeente Veldhoven



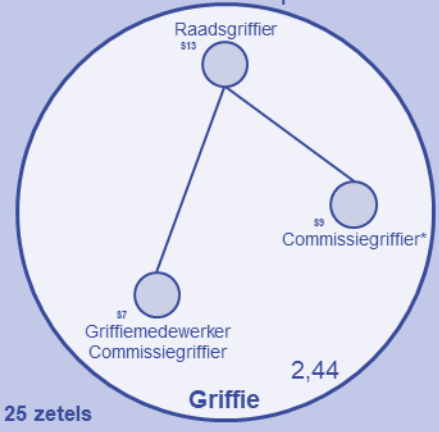
29 zetels

Gemeente Etten-Leur



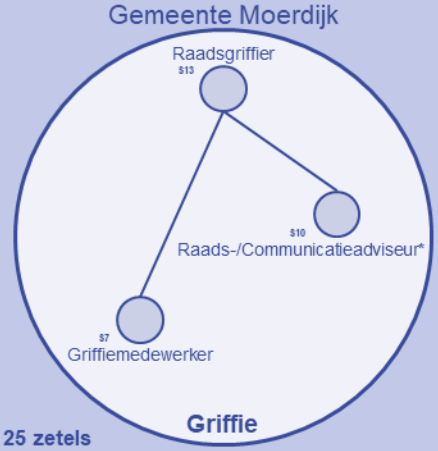
27 zetels

Gemeente Geldrop Mierlo



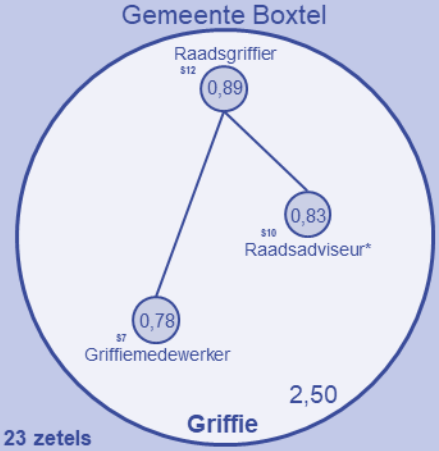
25 zetels

Gemeente Moerdijk



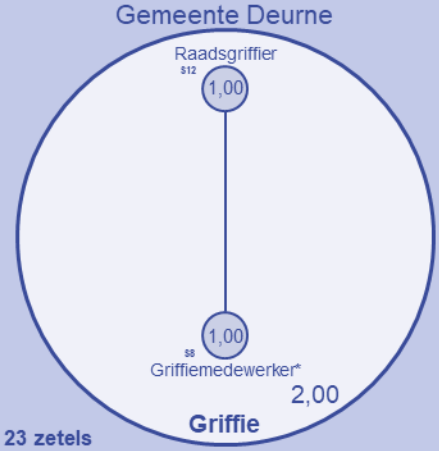
25 zetels

Gemeente Boxtel



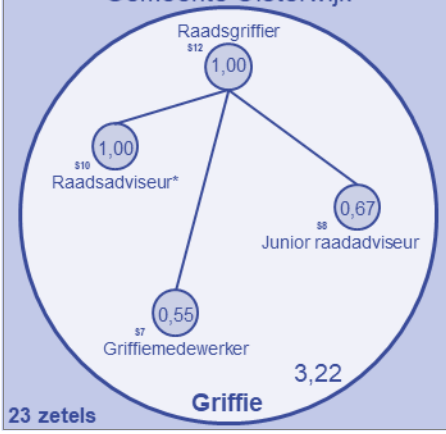
23 zetels

Gemeente Deurne



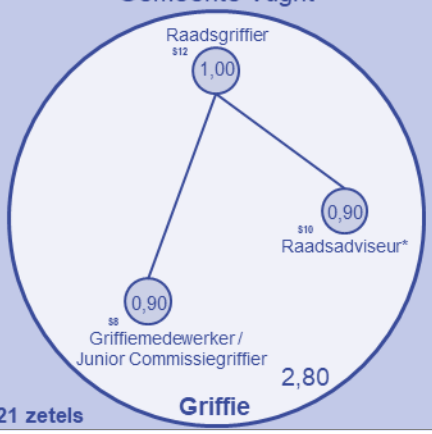
23 zetels

Gemeente Oisterwijk



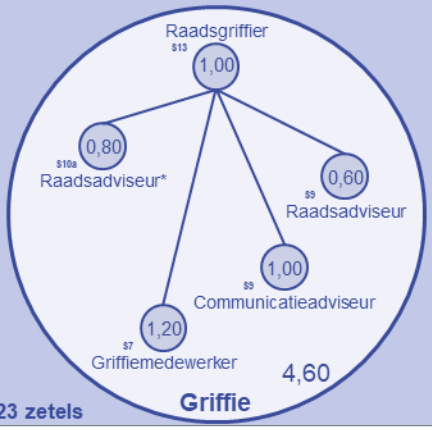
23 zetels

Gemeente Vught

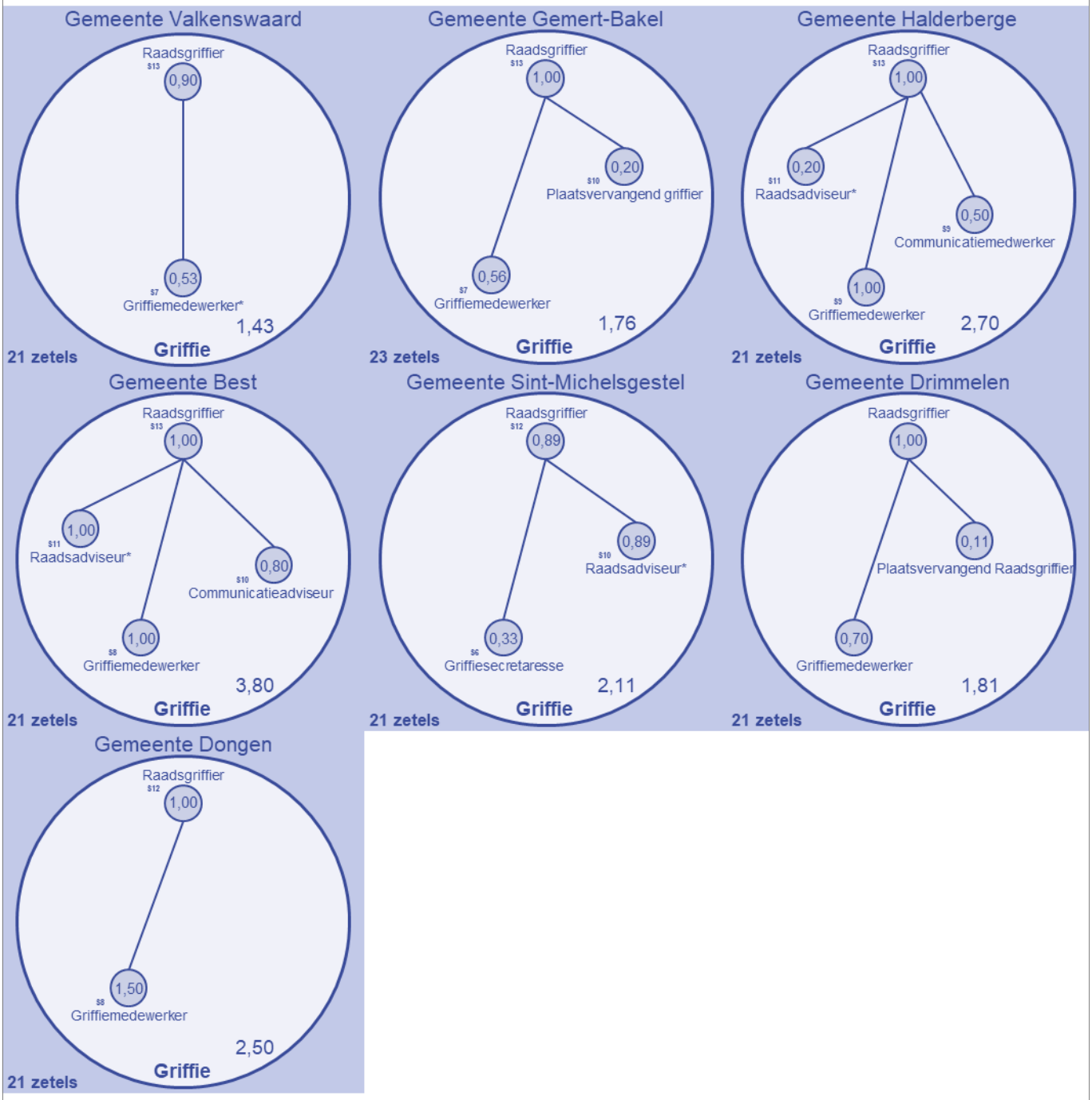


21 zetels

Gemeente Bernheze

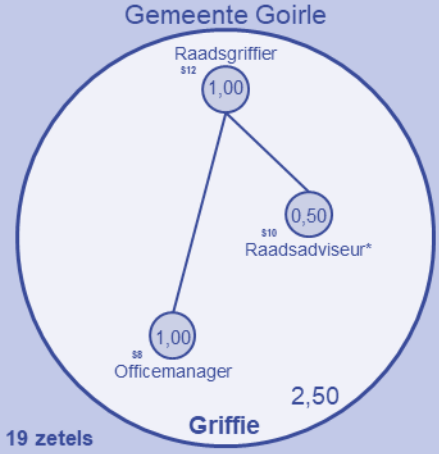


23 zetels


Gemeente Valkenswaard
Raadsgriffier
$13
0,90
0,53
$7
Griffiemedewerker*
1,43
Griffie
21 zetels
Gemeente Gemert-Bakel
Raadsgriffier
$13
1,00
0,20
$10
Plaatsvervangend griffier
0,56
$7
Griffiemedewerker
1,76
Griffie
23 zetels
Gemeente Halderberge
Raadsgriffier
$13
1,00
0,20
$11
Raadsadviseur*
0,50
$9
Communicatiemedewerker
1,00
$9
Griffiemedewerker
2,70
Griffie
21 zetels
Gemeente Best
Raadsgriffier
$13
1,00
1,00
$11
Raadsadviseur*
0,80
$10
Communicatieadviseur
1,00
$8
Griffiemedewerker
3,80
Griffie
21 zetels
Gemeente Sint-Michelsgestel
Raadsgriffier
$12
0,89
0,89
$10
Raadsadviseur*
0,33
$6
Griffiesecretaresse
2,11
Griffie
21 zetels
Gemeente Drimmelen
Raadsgriffier
1,00
0,11
Plaatsvervangend Raadsgriffier
0,70
Griffiemedewerker
1,81
Griffie
21 zetels
Gemeente Dongen
Raadsgriffier
$12
1,00
1,50
$8
Griffiemedewerker
2,50
Griffie
21 zetels

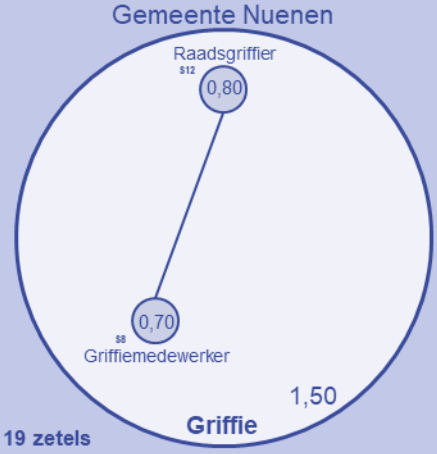
Raadsgriffies Brabant < 25.000 inwoners

Gemeente Goirle



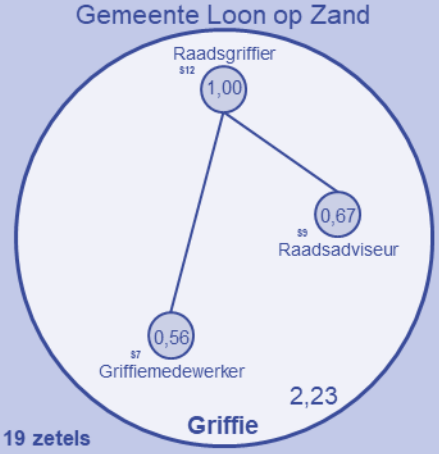
19 zetels

Gemeente Nuenen



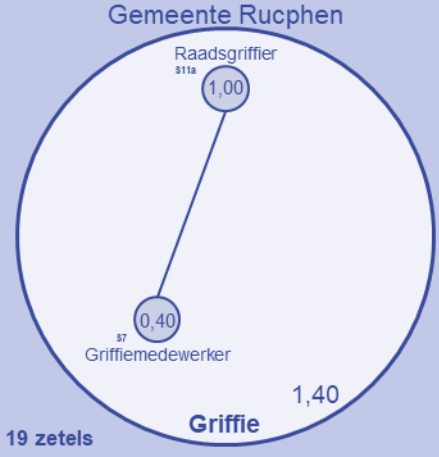
19 zetels

Gemeente Loon op Zand



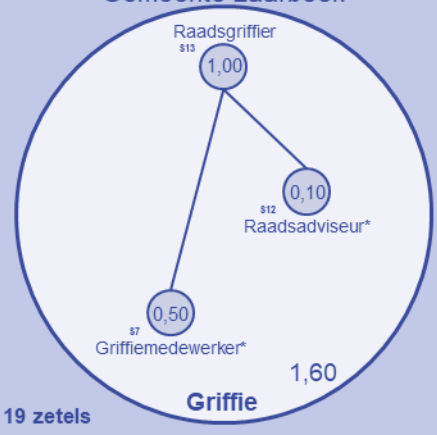
19 zetels

Gemeente Rucphen



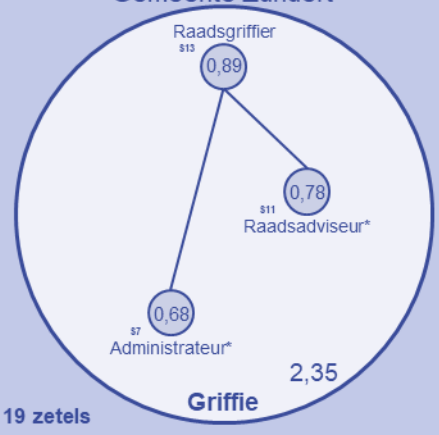
19 zetels

Gemeente Laarbeek



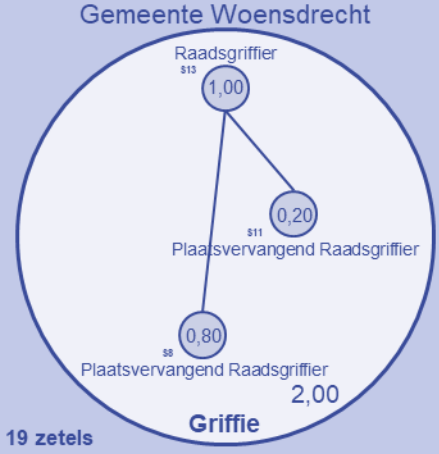
19 zetels

Gemeente Zundert



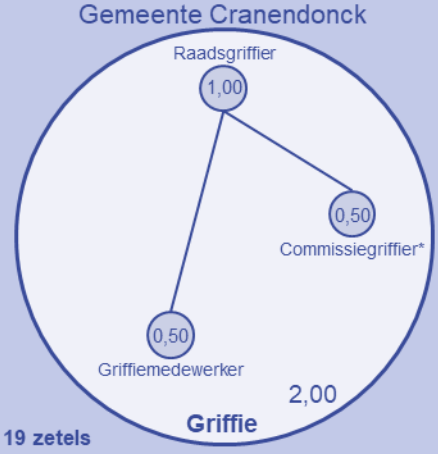
19 zetels

Gemeente Woensdrecht



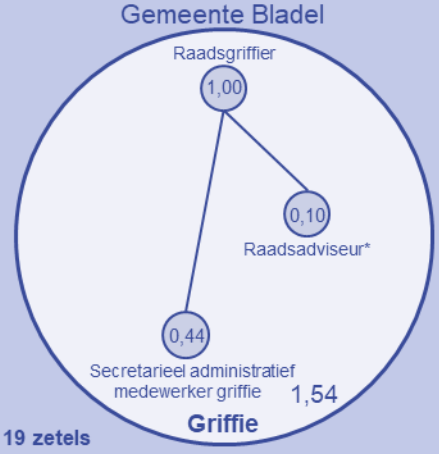
19 zetels

Gemeente Cranendonck



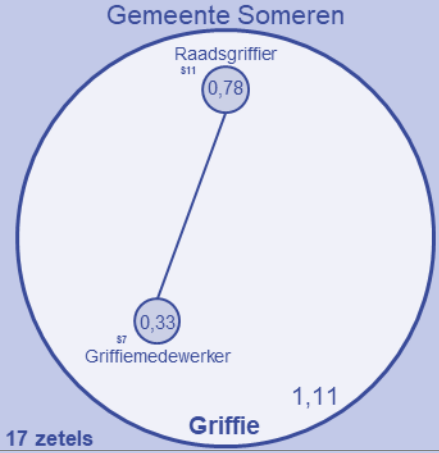
19 zetels

Gemeente Bladel



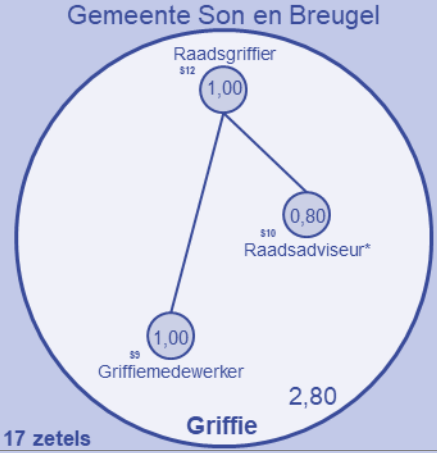
19 zetels

Gemeente Someren



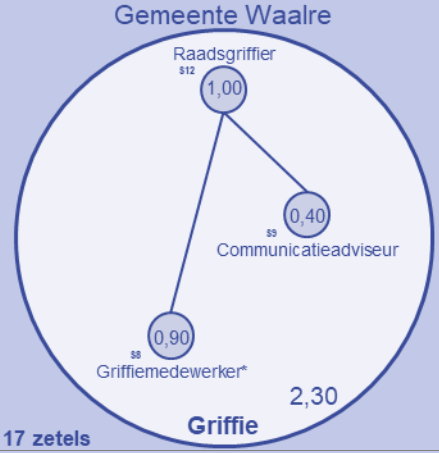
17 zetels

Gemeente Son en Breugel

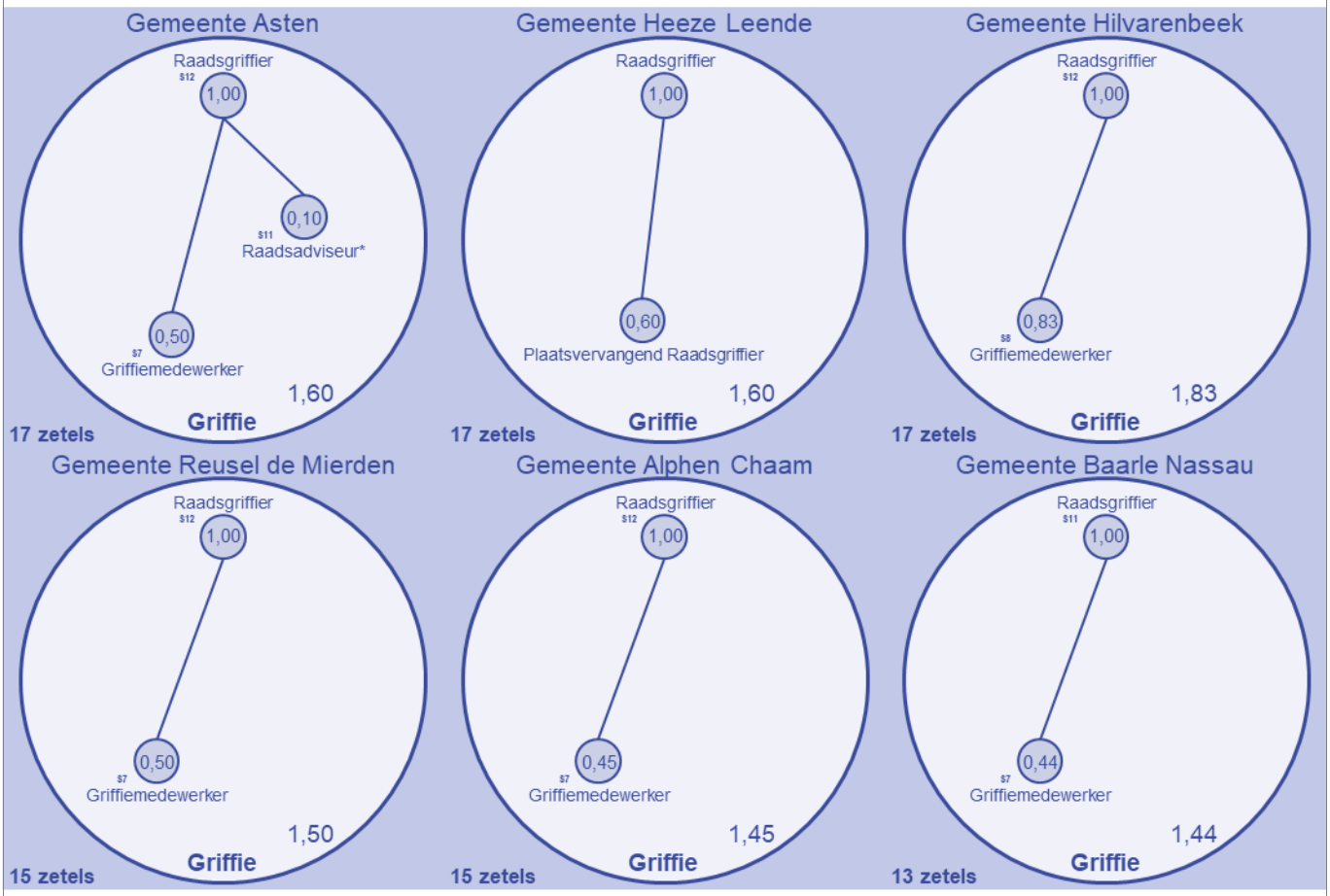


17 zetels

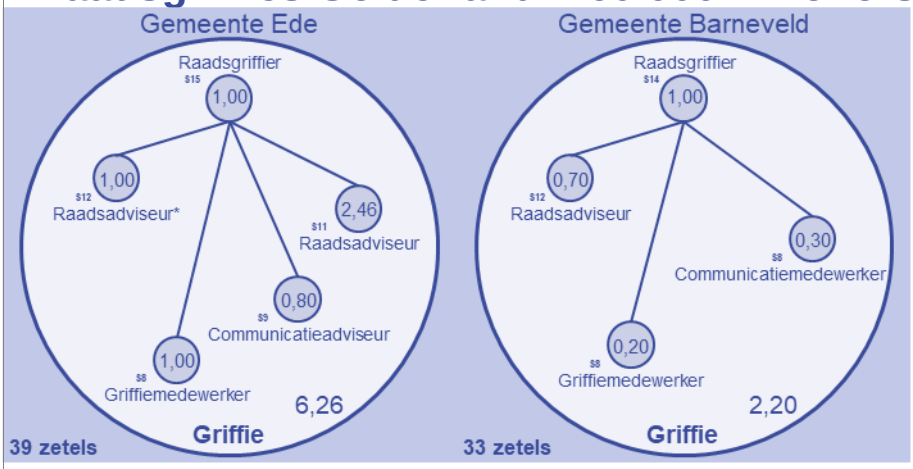
Gemeente Waalre



17 zetels

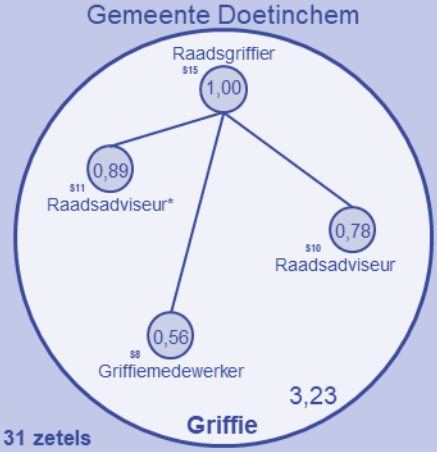

Gemeente Asten
Raadsgriffier
1,00
0,10
Raadsadviseur*
0,50
Griffiemedewerker
1,60
Griffie
17 zetels
Gemeente Heeze Leende
Raadsgriffier
1,00
0,60
Plaatsvervangend Raadsgriffier
1,60
Griffie
17 zetels
Gemeente Hilvarenbeek
Raadsgriffier
1,00
0,83
Griffiemedewerker
1,83
Griffie
17 zetels
Gemeente Reusel de Mierden
Raadsgriffier
1,00
0,50
Griffiemedewerker
1,50
Griffie
15 zetels
Gemeente Alphen Chaam
Raadsgriffier
1,00
0,45
Griffiemedewerker
1,45
Griffie
15 zetels
Gemeente Baarle Nassau
Raadsgriffier
1,00
0,44
Griffiemedewerker
1,44
Griffie
13 zetels

Raadsgriffies Gelderland > 60.000 inwoners



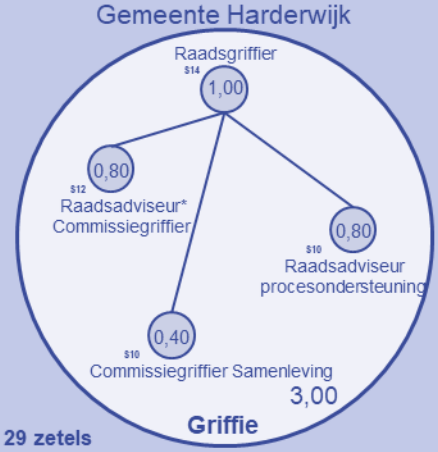
Raadsgriffies Gelderland 25.000 - 60.000 inwoners

Gemeente Doetinchem



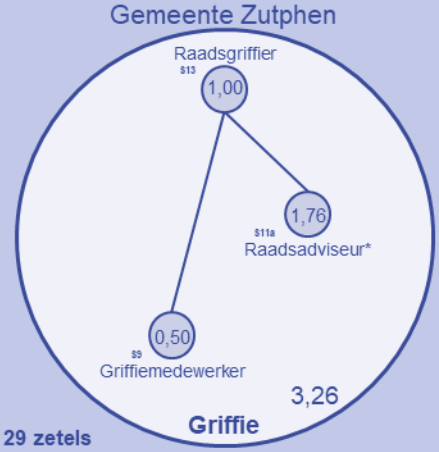
31 zetels

Gemeente Harderwijk



29 zetels

Gemeente Zutphen



29 zetels

Gemeente Overbetuwe



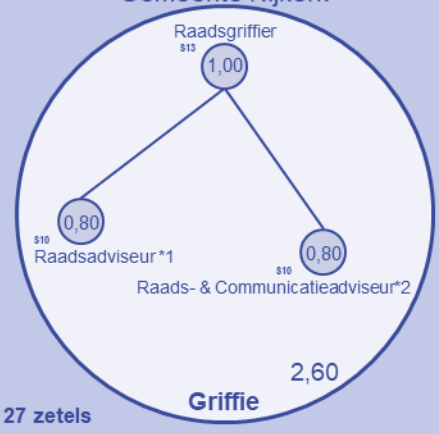
29 zetels

Gemeente Lingewaard



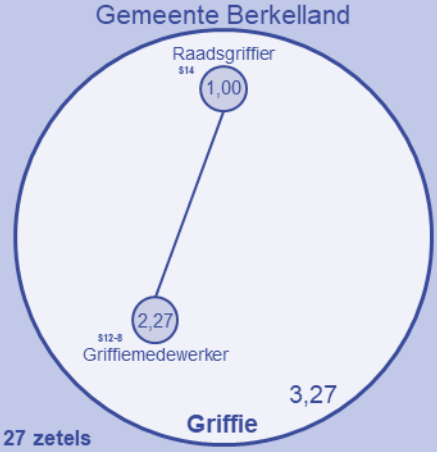
29 zetels

Gemeente Nijkerk



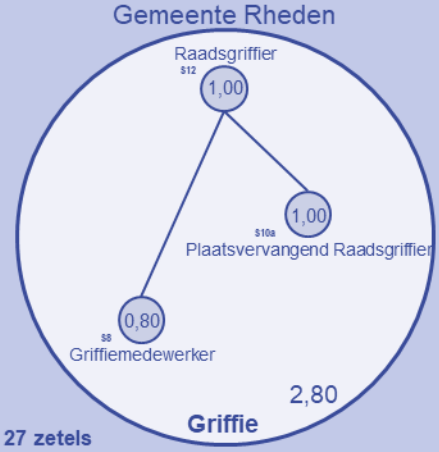
27 zetels

Gemeente Berkelland



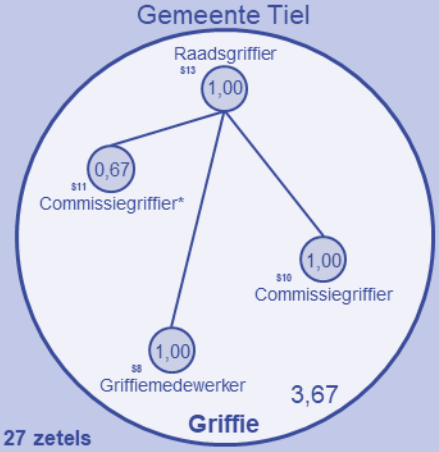
27 zetels

Gemeente Rheden



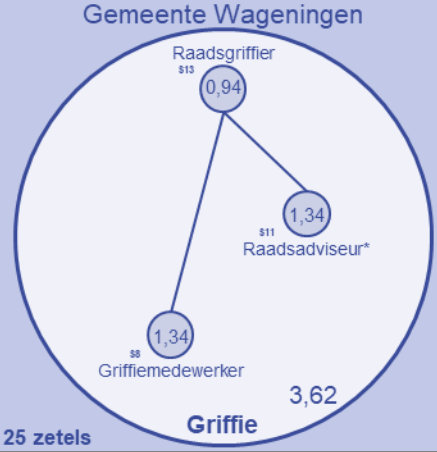
27 zetels

Gemeente Tiel



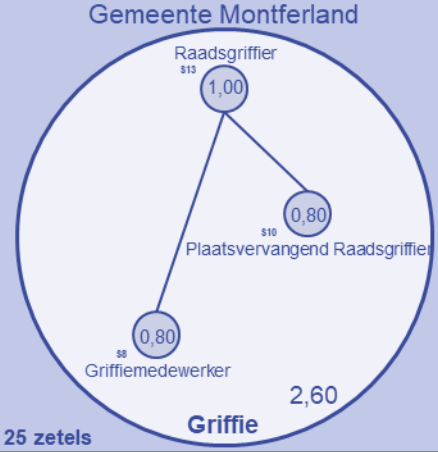
27 zetels

Gemeente Wageningen



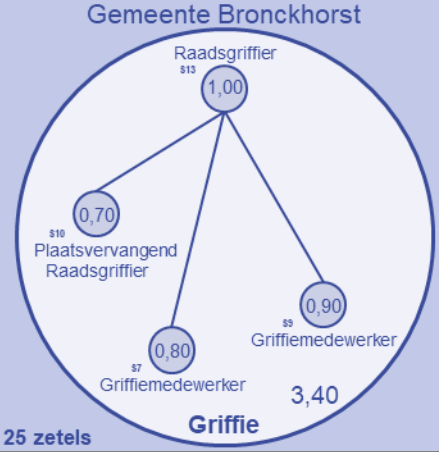
25 zetels

Gemeente Montferland

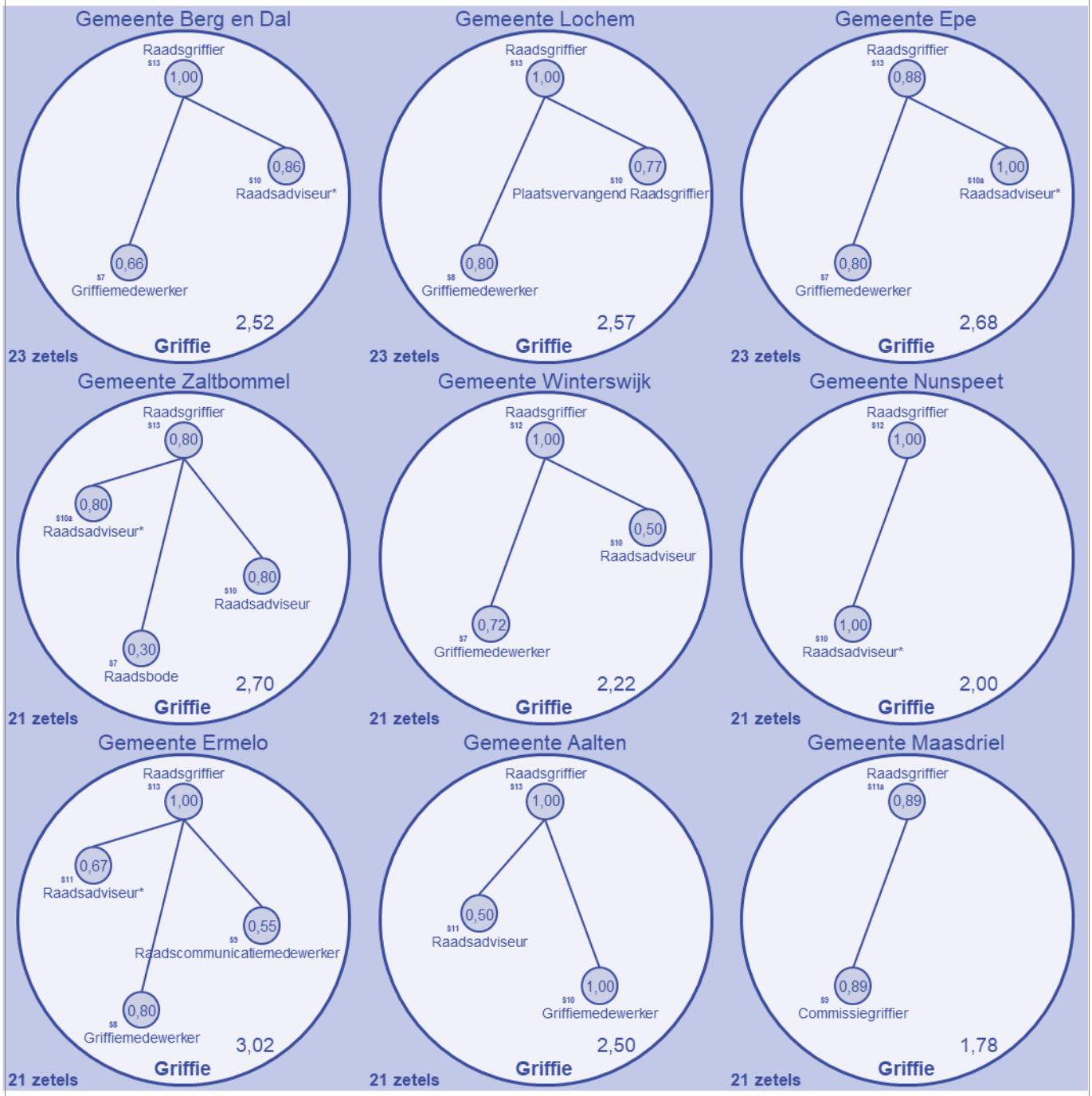


25 zetels

Gemeente Bronckhorst

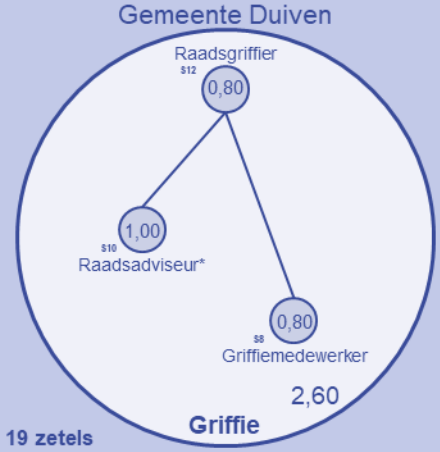


25 zetels


Gemeente Berg en Dal
Raadsgriffier
$13 1,00
$10 0,86
Raadsadviseur*
$7 0,66
Griffiemedewerker
2,52
Griffie
23 zetels
Gemeente Lochem
Raadsgriffier
$13 1,00
$10 0,77
Plaatsvervangend Raadsgriffier
$8 0,80
Griffiemedewerker
2,57
Griffie
23 zetels
Gemeente Epe
Raadsgriffier
$13 0,88
$10a 1,00
Raadsadviseur*
$7 0,80
Griffiemedewerker
2,68
Griffie
23 zetels
Gemeente Zaltbommel
Raadsgriffier
$13 0,80
$10a 0,80
Raadsadviseur*
$10 0,80
Raadsadviseur
$7 0,30
Raadsbode
2,70
Griffie
21 zetels
Gemeente Winterswijk
Raadsgriffier
$12 1,00
$10 0,50
Raadsadviseur
$7 0,72
Griffiemedewerker
2,22
Griffie
21 zetels
Gemeente Nunspeet
Raadsgriffier
$12 1,00
$10 1,00
Raadsadviseur*
2,00
Griffie
21 zetels
Gemeente Ermelo
Raadsgriffier
$13 1,00
$11 0,67
Raadsadviseur*
$9 0,55
Raadscommunicatiemedewerker
$8 0,80
Griffiemedewerker
3,02
Griffie
21 zetels
Gemeente Aalten
Raadsgriffier
$13 1,00
$11 0,50
Raadsadviseur
$10 1,00
Griffiemedewerker
2,50
Griffie
21 zetels
Gemeente Maasdriel
Raadsgriffier
$11a 0,89
$9 0,89
Commissiegriffier
1,78
Griffie
21 zetels

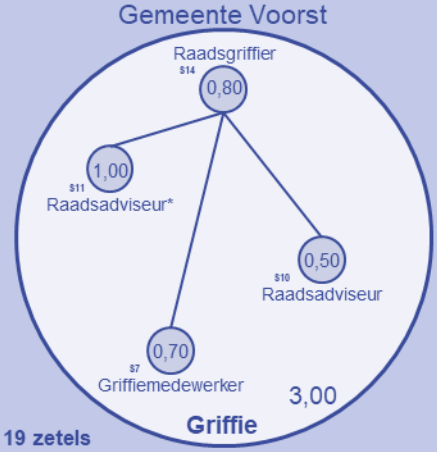
Raadsgriffies Gelderland < 25.000 inwoners

Gemeente Duiven



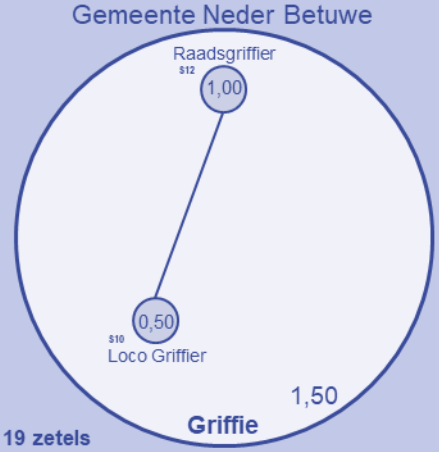
19 zetels

Gemeente Voorst



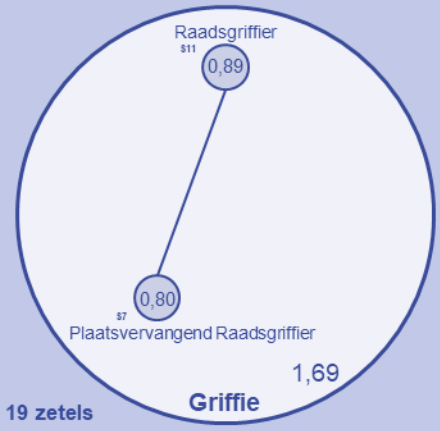
19 zetels

Gemeente Neder Betuwe



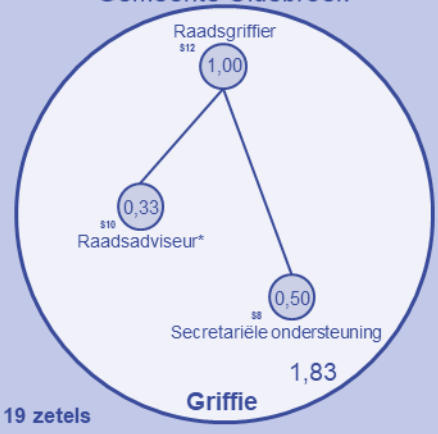
19 zetels

Gemeente Putten



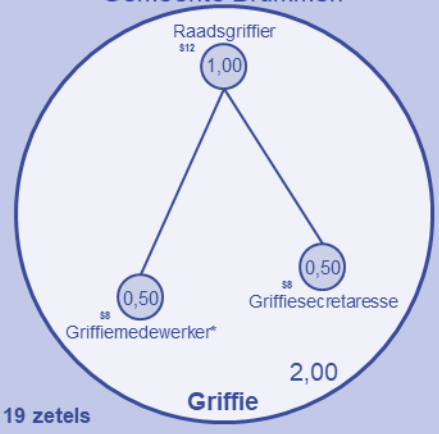
19 zetels

Gemeente Oldebroek



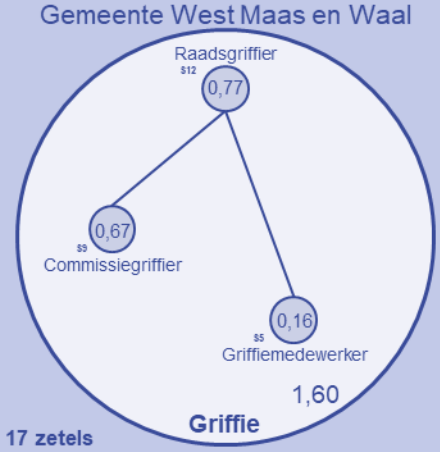
19 zetels

Gemeente Brummen



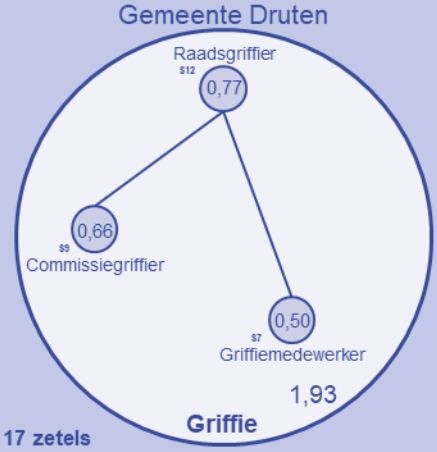
19 zetels

Gemeente West Maas en Waal



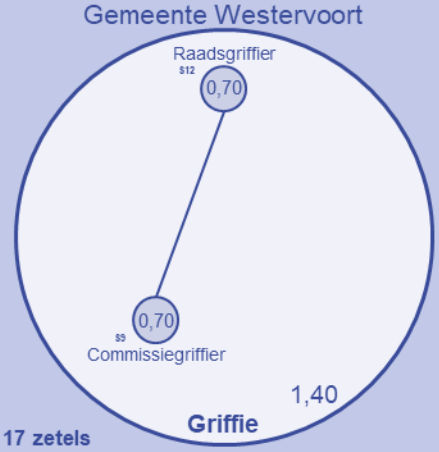
17 zetels

Gemeente Druten



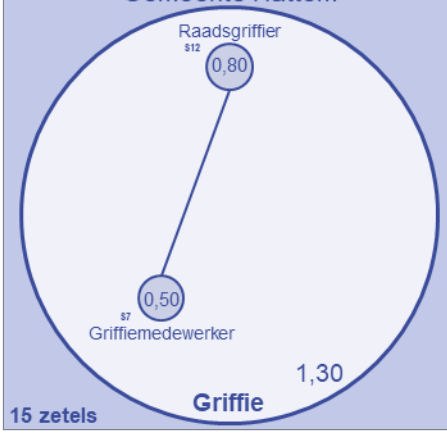
17 zetels

Gemeente Westervoort



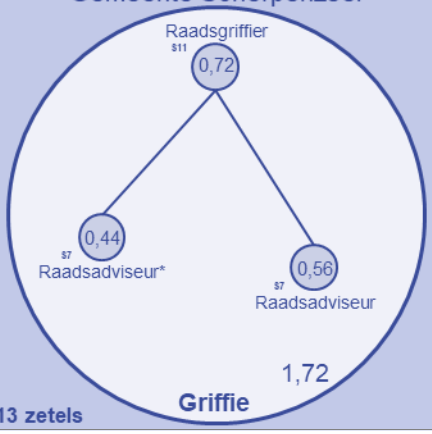
17 zetels

Gemeente Hattem



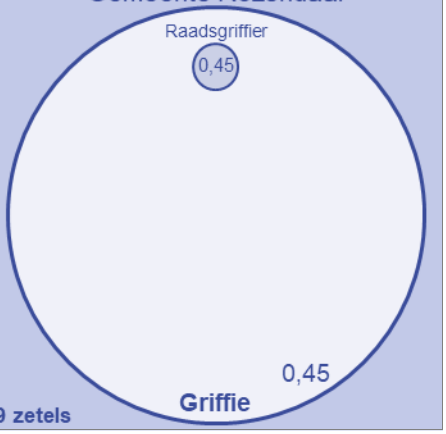
15 zetels

Gemeente Scherpenzeel



13 zetels

Gemeente Rozendaal



9 zetels

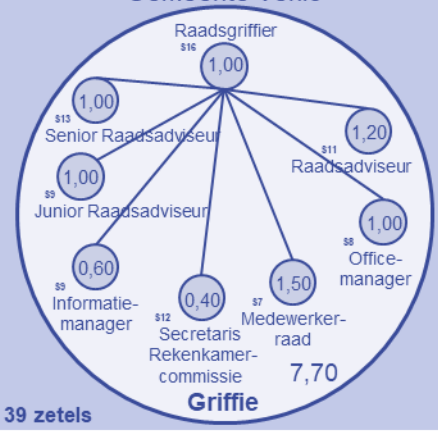
Raadsgriffies Limburg > 60.000 inwoners

Gemeente Maastricht



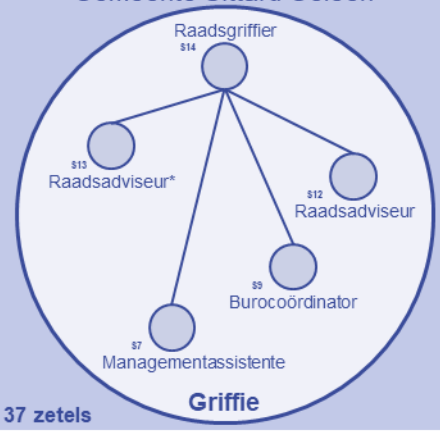
39 zetels

Gemeente Venlo



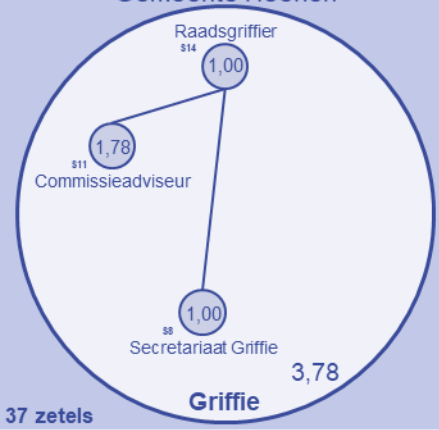
39 zetels

Gemeente Sittard Geleen



37 zetels

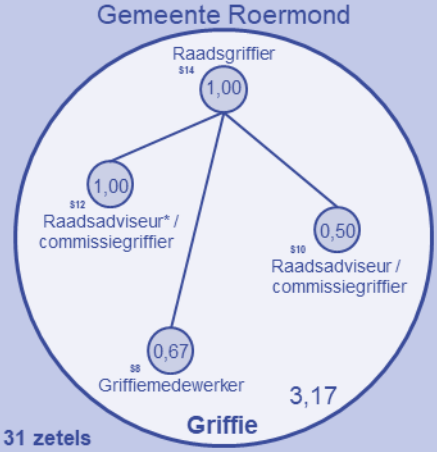
Gemeente Heerlen



37 zetels

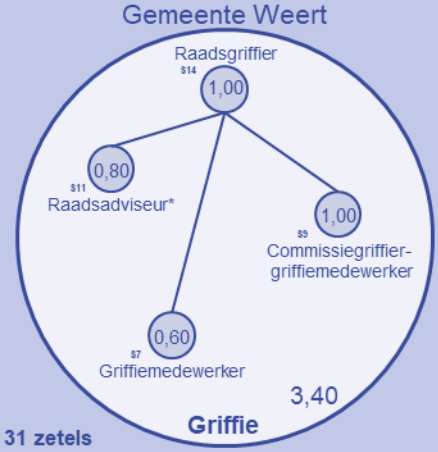
Raadsgriffies Limburg 25.000 - 60.000 inwoners

Gemeente Roermond



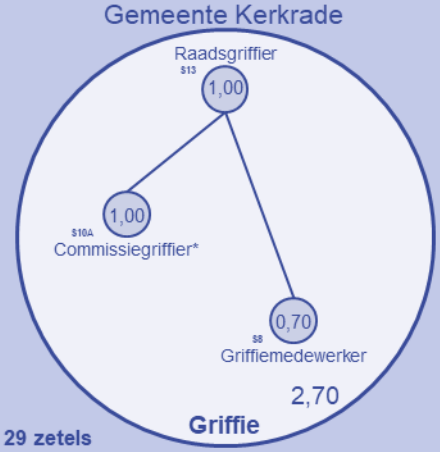
31 zetels

Gemeente Weert



31 zetels

Gemeente Kerkrade



29 zetels

Gemeente Peel en Maas



27 zetels

Gemeente Horst aan de Maas



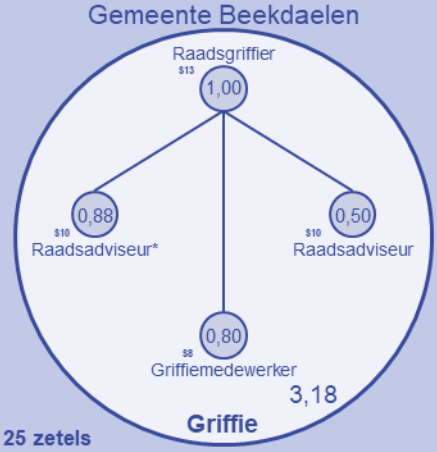
27 zetels

Gemeente Landgraaf



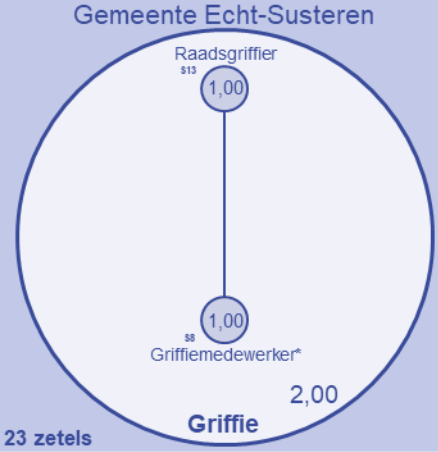
25 zetels

Gemeente Beekdaelen



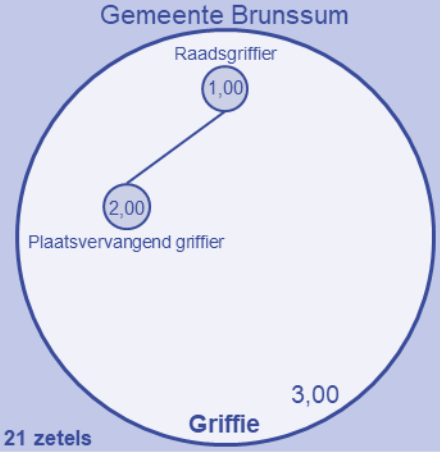
25 zetels

Gemeente Echt-Susteren



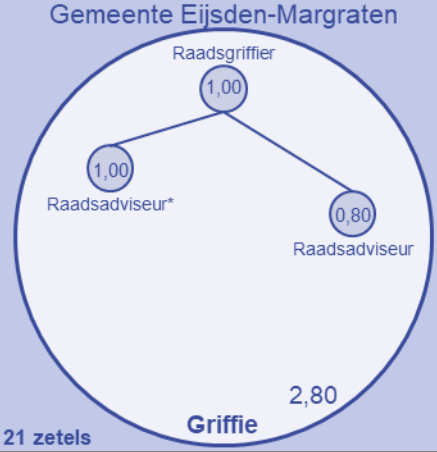
23 zetels

Gemeente Brunssum



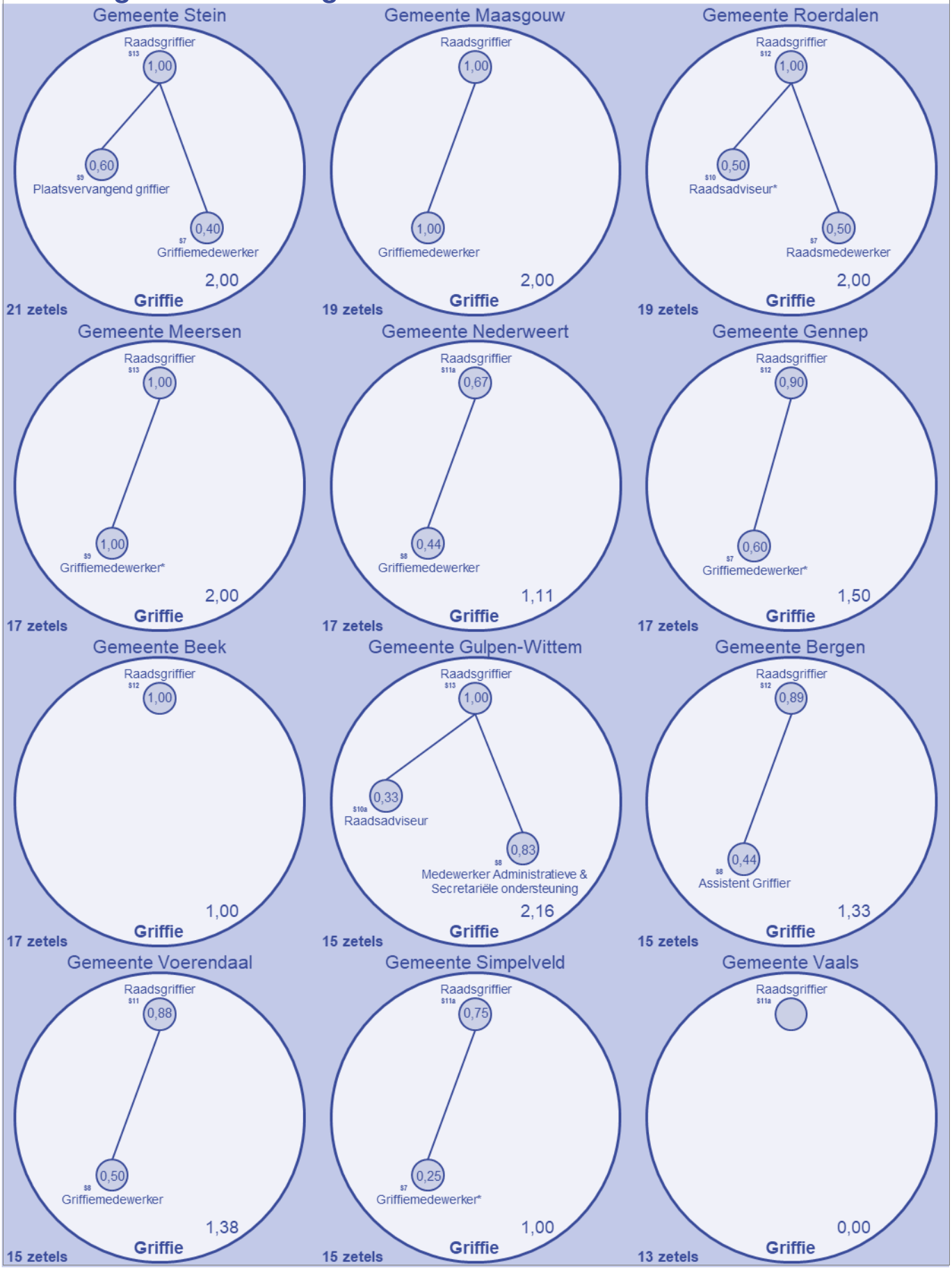
21 zetels

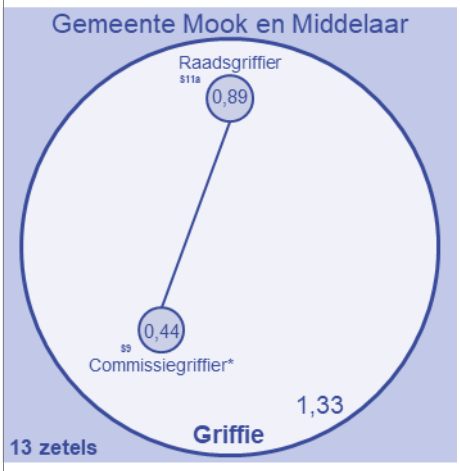
Gemeente Eijsden-Margraten



21 zetels

Raadsgriffies Limburg < 25.000 inwoners




Gemeente Mook en Middelaar
Raadsgriffier
$11a
0,89
0,44
$3
Commissiegriffier*
1,33
Griffie
13 zetels

Bijlage 3. Inrichtingsoverzichten griffies

~ ▼ ~

Raadsgriffies Brabant

Gemeente 's-Hertogenbosch

Omvang gemeenteraad 39 zetels - met 4 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	16
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur	2,00	12
Communicatiemedewerker (ingeleend van de ambtelijke organisatie)	0,20	10
Griffiemedewerker	1,80	9/10
Totaal	**6,00**	

Gemeente Helmond

Omvang gemeenteraad 37 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier		14
Adjunct griffier		12
Administratief medewerker		7
Totaal		

Gemeente Oss

Omvang gemeenteraad 37 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Commissiegriffier - Raadsadviseur	2,00	11
Griffiemedewerker	1,60	7
Totaal	**4,60**	

Gemeente Land van Cuijk

Omvang gemeenteraad 37 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	15
Raadsadviseur I - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur II	1,00	12
Communicatie- en participatieadviseur	1,00	11
Griffiemedewerker	1,60	8
Totaal	**5,60**	

Gemeente Meierijstad

Omvang gemeenteraad 35 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	15
Raadsadviseur A - Plaatsvervangend griffier - Commissiegriffier	1,00	12
Raadsadviseur B - Commissiegriffier	1,00	10
Griffiemedewerker A (administratief)	1,00	8
Griffiemedewerker B (secretarieel)	0,80	7
Totaal	**4,80**	

Gemeente Roosendaal

Omvang gemeenteraad 35 zetels - met 1 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	15
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur	2,00	12
Griffiemedewerker	1,00	9
Secretarieel communicatiemedewerker	0,80	7
Totaal	**5,80**	

Gemeente Bergen op Zoom

Omvang gemeenteraad 33 zetels - met 4 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur	2,80	12
Griffiemedewerker	1,20	7
Totaal	**5,00**	

Gemeente Maashorst

Omvang gemeenteraad 31 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	11
Raadsadviseur	0,81	10
Griffiemedewerker	1,78	7
Totaal	**4,59**	

Gemeente Altena

Omvang gemeenteraad 31 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur - loco raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur	1,00	10
Raadscommunicatieadviseur	1,00	10
Griffiemedewerker	0,66	8
Griffiemedewerker	0,50	8
Totaal	**5,16**	

Gemeente Waalwijk

Omvang gemeenteraad 29 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Plaatsvervangend raadsgriffier - raadsadviseur	1,00	12
Communicatieadviseur	0,67	10
Griffiemedewerker	1,00	7
Totaal	**3,67**	

Gemeente Veldhoven

Omvang gemeenteraad 29 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	11
Communicatieadviseur	0,20	10
Griffiemedewerker	1,00	8
Totaal	**3,20**	

Gemeente Etten Leur

Omvang gemeenteraad zetels 27 - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,78	11
Griffiemedewerker	1,00	7
Totaal	**2,78**	

Gemeente Geldrop Mierlo

Omvang gemeenteraad 25 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier		13
Commissiegriffier – plaatsvervangend raadsgriffier		9
Griffiemedewerker - Commissiegriffier		7
Totaal	**2,44**	

Gemeente Boxtel

Omvang gemeenteraad 23 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,83	10
Griffiemedewerker	0,78	7
Totaal	**2,50**	

Gemeente Deurne

Omvang gemeenteraad 23 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	8
Totaal	**2,00**	

Gemeente Oisterwijk

Omvang gemeenteraad 23 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	10
Junior raadsadviseur	0,67	8
Griffiemedewerker	0,55	7
Totaal	**3,22**	

Gemeente Vught

Omvang gemeenteraad 21 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,90	10
Griffiemedewerker - junior commissiegriffier	0,90	8
Totaal	**2,80**	

Gemeente Bernheze

Omvang gemeenteraad 23 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,80	10A
Raadsadviseur	0,60	9
Communicatieadviseur	1,00	9
Griffiemedewerker	1,20	7
Totaal	**4,60**	

Gemeente Valkenswaard

Omvang gemeenteraad 23 zetels - met 1 raadscommissie

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,90	13
Griffiemedewerker - plaatsvervangend griffier	0,53	7
Totaal	**1,43**	

Gemeente Gemert-Bakel

Omvang gemeenteraad 23 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,20	10
Griffiemedewerker	0,56	7
Totaal	**1,76**	

Gemeente Halderberge

Omvang gemeenteraad zetels 21 - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,20	11
Communicatiemedewerker (nieuw)	0,50	9
Griffiemedewerker	1,00	9
Totaal	**2,70**	

Gemeente Best

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	11
Communicatieadviseur (nieuw)	0,80	10
Griffiemedewerker	1,00	8
Totaal	**3,80**	

Gemeente Sint-Michelsgestel

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,89	10
Griffiesecretaresse	0,33	6
Totaal	**2,11**	

Gemeente Drimmelen

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,11	
Griffiemedewerker	0,70	
Totaal	**1,81**	

Gemeente Dongen

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker	1,50	8
Totaal	**2,50**	

Gemeente Goirle

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,50	10
Officemanager	1,00	8
Totaal	**2,50**	

Gemeente Nuenen

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 4 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,80	12
Griffiemedewerker	0,70	8
Totaal	**1,50**	

Gemeente Loon op Zand

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur	0,67	9
Griffiemedewerker	0,56	7
Totaal	**2,23**	

Gemeente Rucphen

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	11a
Griffiemedewerker	0,40	7
Totaal	**1,40**	

Gemeente Laarbeek

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,10	12
Griffiemedewerker - plaatsvervangend raadsgriffier	0,50	7
Totaal	**1,60**	

Gemeente Zundert

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,78	11
Administrateur - plaatsvervangend raadsggriffier	0,68	7
Totaal	**2,35**	

Gemeente Woensdrecht

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,20	11
Griffiemedewerker	0,80	8
Totaal	**2,00**	

Gemeente Cranendonck

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 1 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Commissiegriffier – plaatsvervangend raadsgriffier	0,50	
Griffiemedewerker	0,50	
Totaal	**2,00**	

Gemeente Bladel

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier-Oproepkracht 4u.	0,10	
Secretarieel administratief medewerker griffie 16u.	0,44	
Totaal	**1,54**	

Gemeente Someren

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,78	11
Griffiemedewerker	0,33	7
Totaal	**1,11**	

Gemeente Son en Breugel

Omvang gemeenteraad 17 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,80	10
Communicatiemedewerker	1,00	9
Totaal	**2,80**	

Gemeente Waalre

Omvang gemeenteraad 17 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker - plaatsvervangend raadsgriffier	0,90	8
Communicatieadviseur	0,40	9
Totaal	**2,30**	

Gemeente Asten

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur – plaatsvervangend raadsgriffier	0,10	11
Griffiemedewerker	0,50	7
Totaal	**1,60**	

Gemeente Heeze Leende

Omvang gemeenteraad 17 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,60	
Totaal	**1,60**	

Gemeente Hilvarenbeek

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker	0,83	8
Totaal	**1,83**	

Gemeente Reusel de Mierden

Omvang gemeenteraad 15 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker	0,50	7
Totaal	**1,50**	

Gemeente Alphen Chaam

Omvang gemeenteraad 15 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker	0,45	7
Totaal	**1,45**	

Gemeente Baarle-Nassau

Omvang gemeenteraad 13 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	11
Griffiemedewerker	0,44	7
Totaal	**1,44**	

Raadsgriffies Gelderland

Gemeente Ede

Omvang gemeenteraad 39 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	15
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur	2,46	11
Griffiemedewerker	1,00	8
Communicatieadviseur	0,80	9
Totaal	**6,26**	

Gemeente Barneveld

Omvang gemeenteraad 33 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur	0,70	12
Communicatiemedewerker	0,30	8
Griffiemedewerker	0,20	8
Totaal	**2,20**	

Gemeente Doetinchem

Omvang gemeenteraad 31 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	15
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,89	11
Raadsadviseur	0,78	10
Griffiemedewerker	0,56	8
Totaal	**3,23**	

Gemeente Harderwijk

Omvang gemeenteraad 29 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur, plaatsvervangend raadsgriffier, Commissiegriffier	0,80	12
Raadsadviseur procesondersteuning	0,80	10
Commissiegriffier Samenleving	0,40	10
Totaal	**3,00**	

Gemeente Zutphen

Omvang gemeenteraad 29 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,76	11a
Griffiemedewerker	0,50	9
Totaal	**3,26**	

Gemeente Overbetuwe

Omvang gemeenteraad 29 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,88	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,88	12
Procescoördinator	0,75	8
Griffiemedewerker	0,66	6
Totaal	**3,17**	

Gemeente Lingewaard

Omvang gemeenteraad 29 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	11
Griffieondersteuner	0,89	7
Totaal	**2,89**	
Communicatiemedewerker (tijdelijk)	0,50	8
Totaal	**3,39**	

Gemeente Nijkerk

Omvang gemeenteraad 27 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - Plaatsvervangend griffier 1	0,80	10
Raads- & communicatieadviseur - Plaatsvervangend griffier 2	0,80	10
Totaal	**2,60**	

Gemeente Berkelland

Omvang gemeenteraad 27 zetels - zonder met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Griffiemedewerker	2,27	12-8
Totaal	**3,27**	

Gemeente Rheden

Omvang gemeenteraad 27 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	10a
Griffiemedewerker	0,80	8
Totaal	**2,80**	

Gemeente Tiel

Omvang gemeenteraad 27 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Commissiegriffier - plaatsvervangend raadsgriffier	0,67	11
Commissiegriffier	1,00	10
Griffiemedewerker	1,00	8
Totaal	**3,67**	

Gemeente Wageningen

Omvang gemeenteraad 25 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,94	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,34	11
Griffiemedewerker	1,34	8
Totaal	**3,62**	

Gemeente Montferland

Omvang gemeenteraad 25 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,80	10
Griffiemedewerker	0,80	8
Totaal	**2,60**	

Gemeente Bronckhorst

Omvang gemeenteraad 25 zetels - met 1 raadscommissie

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,70	10
Griffiemedewerker	0,90	9
Griffiemedewerker	0,80	7
Totaal	**3,40**	

Gemeente Berg en Dal

Omvang gemeenteraad 23 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,86	10
Griffiemedewerker	0,66	7
Totaal	**2,52**	

Gemeente Lochem

Omvang gemeenteraad 23 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,77	10
Griffiemedewerker	0,80	8
Totaal	**2,57**	

Gemeente Epe

Omvang gemeenteraad 23 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,88	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	10a
Griffiemedewerker	0,80	7
Totaal	**2,68**	

Gemeente Zaltbommel

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,80	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,80	10A
Raadsadviseur	0,80	10
Raadsbode	0,30	7
Totaal	**2,70**	

Gemeente Winterswijk

Omvang gemeenteraad 21 zetels - met 1 raadscommissie

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur	0,50	10
Griffiemedewerker	0,72	7
Totaal	**2,22**	

Gemeente Nunspeet

Omvang gemeenteraad 21 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	10
Totaal	**2,00**	

Gemeente Ermelo

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,67	11
Raadscommunicatiemedewerker	0,55	9
Griffiemedewerker	0,80	8
Totaal	**3,02**	

Gemeente Aalten

Omvang gemeenteraad 21 zetels- zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur	0,50	11
Griffiemedewerker	1,00	10
Totaal	**2,50**	

Gemeente Maasdriel

Omvang gemeenteraad 21 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	11A
Commissiegriffier	0,89	9
Totaal	**1,78**	

Gemeente Duiven

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,80	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	10
Griffiemedewerker	0,80	8
Totaal	**2,60**	

Gemeente Voorst

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,80	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	11
Raadsadviseur	0,50	10
Griffiemedewerker	0,70	7
Totaal	**3,00**	

Gemeente Neder Betuwe

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Loco-Griffier	0,50	10
Totaal	**1,50**	

Gemeente Putten

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	11
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,80	7
Totaal	**1,69**	

Gemeente Oldebroek

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,33	10
Secretariële ondersteuning	0,50	8
Totaal	**1,83**	

Gemeente Brummen

Omvang gemeenteraad 19 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Griffiemedewerker - plaatsvervangend raadsgriffier	0,50	8
Griffiesecretaresse	0,50	7
Totaal	**2,00**	

Gemeente West Maas en Waal

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,77	12
Commissiegriffier	0,67	9
Griffiemedewerker	0,16	5
Totaal	1,60	

Gemeente Druten

Omvang gemeenteraad 17 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,77	12
Raadsadviseur	0,66	9
Griffiemedewerker	0,50	7
Totaal	**1,93**	

Gemeente Westervoort

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,70	12
Commissiegriffier	0,70	9
Totaal	**1,40**	

Gemeente Hattem

Omvang gemeenteraad 15 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,80	12
Griffiemedewerker	0,50	7
Totaal	**1,30**	

Gemeente Scherpenzeel

Omvang gemeenteraad 13 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,72	11
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,44	7
Raadsadviseur	0,56	10
Totaal	**1,16**	

Gemeente Rozendaal

Omvang gemeenteraad 9 zetels - met 1 raadscommissie

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,45	
Totaal	**0,45**	

Raadsgriffies Limburg

L-01) Gemeente Maastricht

Omvang gemeenteraad 39 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	16
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	4,00	12
Bureaucoördinator	1,00	10
Griffiemedewerker	1,00	8
Secretariaat	1,00	7
Totaal	**8,00**	

Gemeente Venlo

Omvang gemeenteraad 39 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	16
Senior Raadsadviseur	1,00	13
Raadsadviseur	1,20	11
Junior raadsadviseur	1,00	9
Informatiemanager	0,60	9
Officemanager	1,00	8
Medewerker Raad	1,50	7
Secretaris Rekenkamercommissie	0,40	12
Totaal	**7,70**	

Gemeente Sittard-Geleen

Omvang gemeenteraad 37 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier		14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier		13
Raadsadviseur		12
Burocoördinator		9
Managementassistente		7
Totaal		

Gemeente Heerlen

Omvang gemeenteraad 37 zetels - met 4 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Commissieadviseur	0,89	11
Commissieadviseur	0,89	11
Secretariaat griffie	1,00	8
Totaal	**3,78**	

Gemeente Roermond

Omvang gemeenteraad 31 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier - commissiegriffier	1,00	14
Raadsadviseur - commissiegriffier - plaatsvervangend griffier	1,00	12
Raadsadviseur - commissiegriffier	0,50	10
Griffiemedewerker	0,67	8
Totaal	**3,17**	

Gemeente Weert

Omvang gemeenteraad 31 zetels - met 3 raadscommissies en sprekersplein

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,80	11
Commissiegriffier - griffiemedewerker	1,00	9
Griffiemedewerker	0,60	7
Totaal	**3,40**	

Gemeente Kerkrade

Omvang gemeenteraad 29 zetels - met 3 raadscommissies en openbare informatieavonden

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Commissiegriffier - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	10A
Griffiemedewerker	0,70	8
Totaal	**2,70**	

Gemeente Peel en Maas

Omvang gemeenteraad 27 zetels - met 1 raadscommissie

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Raadsadviseur – plaatsvervangend raadsgriffier	0,88	11
Griffiemedewerker	1,00	8
Totaal	**2,88**	

Gemeente Horst aan de Maas

Omvang gemeenteraad 27 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	14
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,50	11
Communicatieadviseur	0,50	9
Raadsassistente	1,00	7
Totaal	**3,00**	

Gemeente Landgraaf

Omvang gemeenteraad 25 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	11
Communicatieadviseur	0,50	10
Griffiermedewerker	1,50	8
Totaal	**4,00**	

Gemeente Beekdaelen

Omvang gemeenteraad 25 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,88	10
Raadsadviseur	0,50	10
Griffiermedewerker	0,80	8
Totaal	**3,18**	

Gemeente Echt-Susteren

Omvang gemeenteraad 23 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Griffiermedewerker – plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	8
Totaal	**2,00**	

Gemeente Brunssum

Omvang gemeenteraad 21 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	
Plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	
Totaal	**3,00**	

Gemeente Eijsden-Margraten

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Plaatsvervangend raadsgriffier - raadsadviseur	1,00	
Raadsadviseur	0,80	
Totaal	**2,80**	

Gemeente Stein

Omvang gemeenteraad 21 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Plaatsvervangend raadsgriffier	0,60	9
Griffiemedewerker	0,40	7
Totaal	**2,00**	

Gemeente Maasgouw

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 5 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	
Griffiemedewerker	1,00	
Totaal	2,00	

Gemeente Roerdalen

Omvang gemeenteraad 19 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Raadsadviseur - plaatsvervangend raadsgriffier	0,50	10
Raadsmedewerker	0,50	7
Totaal	**2,00**	

Gemeente Meerssen

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 4 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Griffiemedewerker - plaatsvervangend raadsgriffier	1,00	9
Totaal	**2,00**	

Gemeente Nederweert

Omvang gemeenteraad 17 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,67	11a
Griffiemedewerker	0,44	8
Totaal	**1,11**	

Gemeente Gennep

Omvang gemeenteraad 17 zetels - zonder raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,90	12
Griffiemedewerker	0,60	7
Totaal	**1,50**	

Gemeente Beek

Omvang gemeenteraad 17 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	12
Totaal	**1,00**	

Gemeente Gulpen-Wittem

Omvang gemeenteraad 15 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	1,00	13
Raadsadviseur	0,33	10a
Griffiemedewerker	0,83	8
Totaal	**2,16**	

Gemeente Bergen

Omvang gemeenteraad zetels 15 - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	12
Assistent griffier	0,44	8
Totaal	**1,33**	

Gemeente Voerendaal

Omvang gemeenteraad 15 zetels - zonder met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,88	11
Griffiemedewerker	0,50	8
Totaal	**1,38**	

Gemeente Simpelveld

Omvang gemeenteraad 15 zetels - met 1 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,75	11A
Griffiemedewerker	0,25	7
Totaal	**1,00**	

Gemeente Vaals

Omvang gemeenteraad 13 zetels - met 2 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier		11A
Totaal		

Gemeente Mook en Middelaar

Omvang gemeenteraad 13 zetels - met 3 raadscommissies

Functie	FTE	Schaal
Raadsgriffier	0,89	11A
Commissiegriffier- plaatsvervangend raadsggriffier	0,44	9
Totaal	**1,33**	