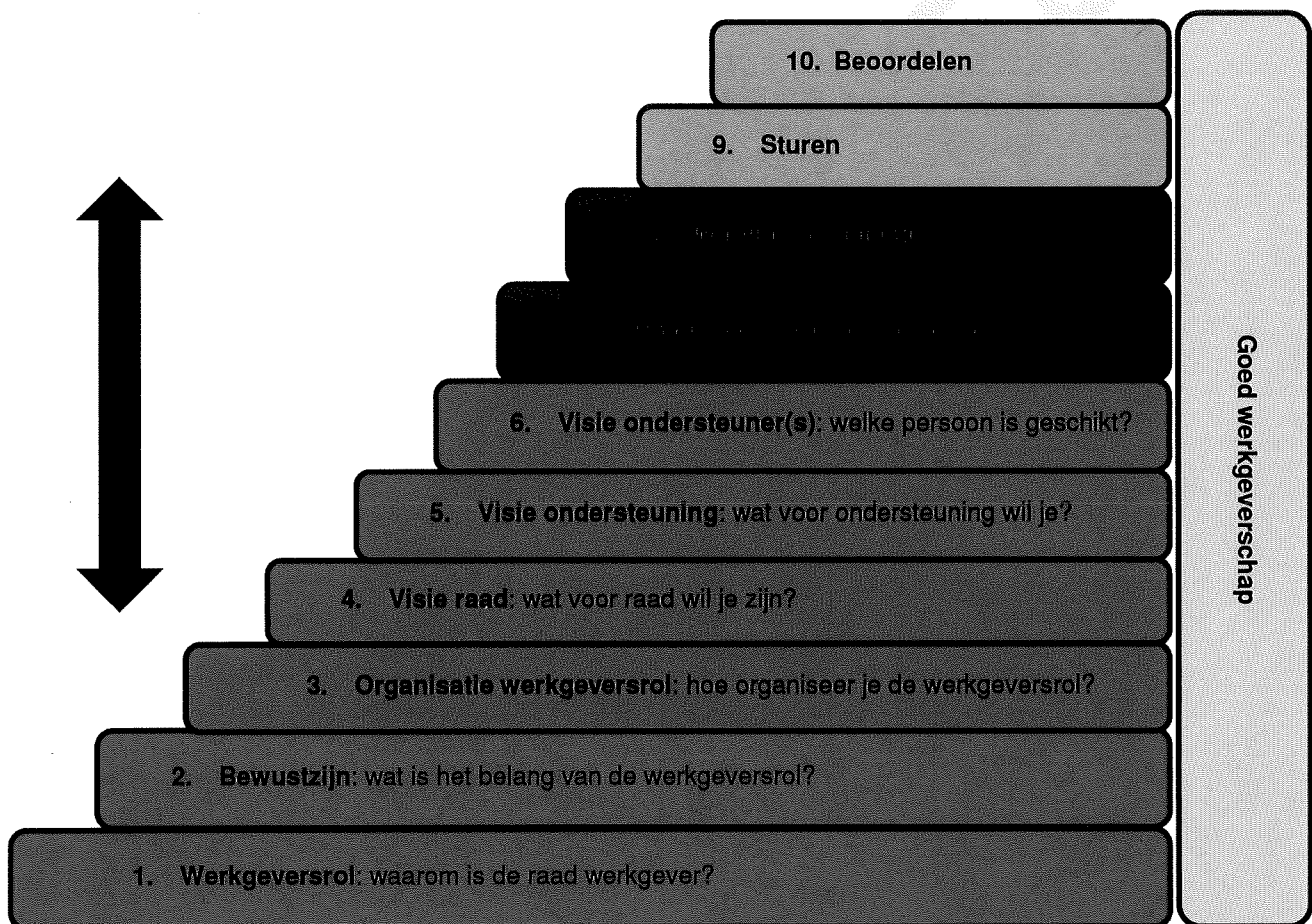


Definitieve content werkgeversrol Raadslid.nu

Tien treden van goed werkgeverschap

Om tot een goede invulling van de werkgeversrol te komen moet elke raad een aantal stappen zetten. In die stappen zit een bepaalde volgorde. Zo moet bijvoorbeeld aan elke visie op de ondersteuning (griffie) een visie van de raad op het eigen functioneren vooraf gaan. Deze stappen kunnen in de tijd niet worden omgedraaid. Het trappenschema vormt de basis voor de wijze waarop wij raadsleden willen adviseren over de inrichting van de werkgeversrol in hun gemeenten. Afhankelijk van de vraag waar een gemeenteraad mee zit dient hij op basis van het trappenschema een stapvoorwaarts te zetten op de trap of eerst een stapje terug te doen. Het hiervoor gepresenteerde trappenschema vormt de ruggengraat van de wijze waarop wij informatie over de werkgeversrol van de raad aanbieden.



1.1 / Checklist

Het trappenschema biedt raadsleden niet alleen inzicht in de volgorde van de dingen, maar biedt hen tevens een checklist. Een checklist die een werkgeverscommissie bijvoorbeeld kan langslopen om na te gaan of bepaalde aspecten van hun werkgeverstaak nog om aandacht vragen: 'is de visie op de raad nog actueel?', of 'wanneer is het tijd voor een functioneringsgesprek?' De verschillende stappen zijn met kleuren aangeduid. Dit hebben we gedaan om zichtbaar te maken dat bepaalde stappen vaker gezet moeten worden dan andere. Stap 9 en 10 moet je bijvoorbeeld vaker zetten dan de stappen 3 tot en met 6. Om die reden zullen we ook per stap aangeven hoe vaak een item op de agenda dient te staan van bijvoorbeeld een werkgeverscommissie.

1.2 / Vraaggericht

Aanleiding voor dit traject is dat er concrete vragen leven omtrent de inrichting van de werkgeversrol. Eén van de uitgangspunten is daarom dat raadsleden op basis van een concrete vraag (bijvoorbeeld: 'onze griffier functioneert niet. Wat moet ik doen?' Of: 'hoe moet ik de werkgeversrol inrichten?') door het trappenschema worden heengeleid. Dit betekent dus dat deze website antwoord geeft op concrete vragen van raadsleden. Dit gebeurt op twee manieren. Enerzijds leiden 10 basisvragen toe naar de informatie die per trap is weergegeven, anderzijds beantwoorden we bij sommige treden ook nog een specifieke vraag.

DEFINITIEF

Stap 1: Waarom werkgever?

De theorie

Op 7 maart 2002 trad de Wet dualisering gemeentebestuur in werking. Met de dualisering werd beoogd de lokale democratie te versterken. Belangrijke bouwstenen van deze doelstelling zijn:

- / de raad en het college scherper te positioneren;
- / meer helderheid te scheppen in de verhouding tussen beide bestuursorganen.

Om het doel te realiseren zijn door middel van de Wet dualisering gemeentebestuur in de Gemeentewet verscheidene structuurmaatregelen vastgelegd. Eén daarvan is de volgende. Gemeenteraden zijn verplicht om een griffier te benoemen. Daardoor is wettelijk bepaald dat elke gemeenteraad sowieso één eigen ambtelijke ondersteuner heeft. Bovendien moeten alle gemeenteraden een instructie voor de griffier vaststellen.

Het is aan de gemeenteraden zelf te besluiten om ook andere medewerkers dan de griffier te benoemen als raadsondersteuners én om regels te stellen over de organisatie van de griffie.

Met de dualisering is de gemeenteraad geheel verantwoordelijk gemaakt voor de eigen ambtelijke ondersteuning. Die ondersteuning heeft vorm gekregen in de benoeming van een griffier en eventuele griffiemedewerkers. De gemeenteraad is daarmee werkgever geworden. Een werkgever draagt rechtspositionele verantwoordelijkheden (zoals over bezoldiging, ziekte en verlof), maar heeft (krachtens artikel 125 van de Ambtenarenwet) ook een algemene zorgplicht inzake de ontwikkeling, het welzijn en welbevinden van zijn personeel.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Realiseer dat u als gemeenteraad zelf gaat over uw raadsondersteuning. U heeft als raad de volledige zeggenschap over de vorm en inhoud van uw ambtelijke ondersteuning. Besef dat u hiervoor de middelen vastlegt in de programmabegroting.
- / Neem in het inwerkprogramma voor nieuwe raadsleden op dat de gemeenteraad een werkgeversrol vervult voor de griffie en (eventuele) medewerkers.
- / U bent wettelijk verplicht om een griffier te benoemen en een instructie voor de griffier vast te stellen. Daarnaast heeft u de mogelijkheid om regels te stellen voor de organisatie van de griffie en griffiemedewerkers te benoemen.
- / Besef dat de werkgeversrol van uw raad richting griffier en griffiemedewerkers een verantwoordelijkheid met zich meebrengt (namelijk om een goed werkgever te zijn). Zorg dat de arbeidsvoorwaardelijke regelingen 'griffie-proof' zijn. Volg niet automatisch de regelingen van de ambtelijke organisatie. Voor een deel kan het wel, maar op sommige punten is de griffie echt specifiek, bijvoorbeeld als het gaat om de invulling van arbeidsduur en werktijden.

Praktijkvoorbeelden

In een kleine gemeente was de gemeenteraad ten tijde van de invoering van de dualisering (2002) zeer tevreden over de ondersteuning van de raad door de gemeentesecretaris. In de Wet dualisering gemeentebestuur is de benoeming van de griffier verplicht gesteld. Ook deze gemeente moest dus een griffier benoemen. De raad koos er echter wel voor om het takenpakket van de griffier beperkt te laten en legde dat vast in de, eveneens, verplichte instructie voor de griffier.

In een gemeente in het oosten van het land is de griffier lange tijd ook loco-gemeentesecretaris geweest. Volgens de wet is dit toegestaan. Er is namelijk alleen vastgelegd dat de functies van griffier en gemeentesecretaris onverenigbaar zijn.

In een middelkleine gemeente is de loco-griffier een financieel beleidsmedewerker uit de reguliere ambtelijke organisatie. De Gemeentewet bepaalt alleen dat de raad moet voorzien in de vervanging van de griffier.

Koppeling met vraag

Ik zet mij als raadslid in om de kwaliteit van wonen, werken en leven in mijn gemeente te verbeteren. Dat kost mij al enorm veel tijd. Ik ben niet de politiek ingegaan om werkgever te zijn en daarin tijd te investeren. De gemeentesecretaris staat aan het hoofd van de reguliere ambtelijke organisatie. De gemeentesecretaris of de portefeuillehouder P&O uit het college kan toch ook de werkgeverstaak richting griffier en eventuele griffiemedewerkers invullen?

Antwoord:

Natuurlijk bent u actief als raadslid om inhoudelijke doelen te realiseren. De dualisering is juist bedoeld om u als gemeenteraad hierin te faciliteren. Daartoe is een duidelijke scheiding gemaakt tussen raad (met eigen ondersteuning) en college (met eigen ondersteuning). Het college moet dan niet op de stoel van de raad zitten en andersom. De functies van griffier en gemeentesecretaris zijn wettelijk onverenigbaar en gelijkwaardig. Om die reden is het principieel onjuist en dus ook wettelijk onmogelijk dat de gemeentesecretaris of het college de werkgeverstaken van de raad uitvoert. Uiteraard kunt u zich wel laten informeren vanuit ambtelijke organisatie en college.

Basisvragen:

- / Moeten we eigenlijk wel een griffie(r) hebben?
- / Moet de raad ook zelf die werkgeversrol uitvoeren of kan die ook door anderen worden ingevuld (zoals bijvoorbeeld de burgemeester, het college of de gemeentesecretaris)?

Stap 2: Mogelijkheden werkgeverschap

De theorie

Sinds 2002 staat in de Gemeentewet dat iedere gemeenteraad een griffier dient te hebben. Wat de precieze taken zijn van een griffier is door de wetgever voor een groot deel open gelaten. De Gemeentewet bepaalt alleen dat de griffier:

- / de raad en de door de raad ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde staat (artikel 107a, lid 1 Gemeentewet);
- / de griffier in de vergaderingen van de raad aanwezig is (artikel 107b Gemeentewet).
- / *N.B. Voor de gemeentesecretaris zijn gelijklopende wetteksten opgenomen ten behoeve van de ondersteuning van het college en de burgemeester (zie Gemeentewet artikelen 103-104).*

Naast deze wettelijke vereisten bepaalt de Gemeentewet dat de raad in een instructie nadere regels dient te stellen over de taak en de bevoegdheden van de griffier (artikel 107a, lid 2 Gemeentewet). De Gemeentewet biedt ruimte voor een lokale invulling van de rol van de griffie. Een griffie is ondersteunend aan de gemeenteraad en moet dus ook passen bij de ambitie van de gemeenteraad. Zo kan een gemeenteraad die sterk gericht is op het debat en de vergaderingen zich goed laten ondersteunen door een griffie die de raad goed ondersteunt bij het opstellen van moties en amendementen. Een gemeenteraad die sterk gericht is op contact met de samenleving zal die capaciteit daarentegen misschien wel meer benutten voor communicatie met burgers en het organiseren van bijeenkomsten buiten het gemeentehuis. De invulling van de taak van de griffie kan dus onderling verschillen.

Voorwaarden voor de praktijk

- / De griffie kan een rol vervullen in het verlagen van de werkdruk van de raadsleden. Denk na over de vraag in hoeverre de griffier een rol kan vervullen in een effectievere werkwijze van de raad.
- / Maak als raad een bewuste afweging in welke taken je wel en niet belegt bij een griffie.
- / Wees niet bescheiden in het vragen naar adequate ondersteuning van de griffie. Een griffie is er ten slotte vóór de gemeenteraad.
- / Zorg ervoor dat de taken van de griffie zijn afgestemd op de ambitie van de raad.

Praktijkvoorbeelden

De griffie van een gemeente aan de kust (60.000 inwoners) schrijft bij elk raadsvoorstel een oplegger. Daarin adviseert de griffie over de afwegingen die de raad onafhankelijk van het college kan maken over een besluit.

De griffie van een gemeente in het midden van het land (300.000 inwoners) stuurt actief op gedane toezeggingen door een wethouder. De griffie houdt een lijst bij met alle toezeggingen en zorgt ervoor dat het college de laatste stand van zaken rapporteert aan de raad.

Koppeling met vraag

Ik ben niet de politiek in gegaan om werkgever te worden. Waarom is het eigenlijk belangrijk dat de gemeenteraad zich hiermee bezig houdt?

Antwoord

U gaat als raad zelf over uw ondersteuning. Dat heeft een inhoudelijke kant: hoe beter de ondersteuning aansluit bij uw wensen & behoeften, hoe krachtiger de gemeenteraad kan optreden. Tegelijk is het bieden van ondersteuning ook mensenwerk. Daarmee komen rechtspositionele aspecten om de hoek kijken maar ook andere wensen & behoeften van een medewerker (zoals regelmatige feedback op het functioneren en facilitering van persoonlijke ontwikkeling).

Basisvraag

/ Wat zijn de taken van een griffie(r)?

Stap 3: Organisatie werkgeversrol

De theorie

Formeel is de hele raad werkgever van de griffier. In de praktijk is het echter lastig, zo niet onmogelijk om als gehele raad een functioneringsgesprek of een beoordelingsgesprek te voeren met de griffier. Om die reden verdient het aanbeveling de rol van werkgever te beleggen bij een kleine groep mensen (afhankelijk van de grootte van een gemeente maximaal 3-5 personen). De wijze waarop de raad zijn werkgeversrol organiseert is niet wettelijk voorgeschreven. Er zijn dus verschillende opties. Tot voor kort werd deze taak veelal belegd bij het presidium of het seniorenconvent. Deze gremia houden zich echter ook bezig met andere zaken. Vandaar dat zogenoemde werkgeverscommissies in opmars zijn, die zich uitsluitend richten op de werkgeverstaak voor de griffie(r). De wijze waarop de raad zijn werkgeversrol organiseert is niet wettelijk voorgeschreven. Er zijn dus verschillende opties. In onderstaand schema staan enkele voor- en nadelen opgesomd van de verschillende organisatievormen van de werkgeversrol.

	Werkgeverscommissie (gemengde samenstelling)	Presidium/seniorenconvent (fractievoorzitters)	Agendacommissie (commissievoorzitters)
Aandacht (tijd)	++	+/-	+/-
Bewuste taak	++	+/-	+/-
Compleet beeld functioneren	++	+	+
Inbreng adviseurs (P&O, burgemeester)	+	+	+
Selectie op leden met ervaring met werkgeversrol	++	-	-
Informerende rol burgemeester	++	- (In veel gemeenten is burgemeester ook voorzitter van het presidium/seniorenconvent. Het is lastig zo niet onmogelijk de rol van de burgemeester dan te beperken tot die van informant, tenzij wordt gewerkt met verschillende voorzitters.)	++

Voorwaarden voor de praktijk

- / Depolitiseer het aansturen en beoordelen van de griffier zoveel mogelijk. Het is wenselijk dat de raad zich unaniem uitspreekt over de gewenste raadsondersteuning (mede vanuit het besef dat de politieke verhoudingen tussen coalitie en oppositie in de toekomst kunnen wijzigen).
- / Tussen coalitiepartijen en oppositiepartijen bestaan vaak verschillende behoeften voor wat betreft de mate van ondersteuning door de griffie. Coalitiepartijen hebben eenvoudiger toegang tot het college en daardoor de hen ondersteunende ambtenaren. Het als coalitie kunnen steunen op de ondersteunende ambtenaren van de wethouders moet echter niet het uitgangspunt zijn, maar de ondersteuning door de eigen ambtelijke staf, de griffie. Bovendien is het gebruikelijk dat met de gemeentesecretaris afspraken worden gemaakt over het beroep dat op 'college-ambtenaren' kan worden gedaan voor ondersteuning.
- / Belangrijk is dat degenen die zich bezighouden met de werkgeversrol ook affiniteit hebben met de rol van werkgever. Denk daarbij aan de volgende competenties: het creëren van een veilig, open en vertrouwelijk leerklimaat en sfeer; luisteren, samenvatten en doorvragen; probleemoplossend vermogen; objectieve oordeelsvorming; coachingsvaardigheden, kunnen motiveren en complimenteren; feedback geven; visie op het griffierswerk.
- / Als raad bent u werkgever, maar hoeft u niet op de hoogte te zijn van alle rechtspositionele aspecten. Laat u deskundig adviseren over personeelsaangelegenheden. Dat kan door een dienstverleningsovereenkomst te sluiten met de afdeling P&O van de gemeenten of door het aantrekken van een externe deskundige die de raad in zijn werkgeversrol onafhankelijk adviseert. In de handreiking 'De (rechts)positie griffie(r) in het decentrale bestuur' van de Vereniging van Griffiers, Raadslid.nu en de VNG treft u een model dienstverleningsovereenkomst P&O aan (LINK 1 hier INPASSEN).
- / Formeel is de raad werkgever. Vanwege de nauwe samenwerking tussen burgemeester en griffier verdient het wel aanbeveling de burgemeester te laten optreden als informant voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- / Beleg de werkgeversrol bij een kleine groep van mensen (maximaal 3-5). In de handreiking 'De (rechts)positie griffie(r) in het decentrale bestuur' van de Vereniging van Griffiers, Raadslid.nu en de VNG treft u een modelbesluit voor de instelling van een werkgeverscommissie aan. Het nemen van personele besluiten ten aanzien van griffiepersoneel kan door de werkgeverscommissie gemandateerd worden aan de griffier (zie model mandaatbesluit voornoemde handreiking) (LINK 2 hier INPASSEN).
- / De coalitie en de oppositie hebben qua ondersteuning vaak verschillende wensen en behoeften. Het is belangrijk als raadslid uzelf hiervan bewust te zijn.
- / Hoewel de werkgeversrol vanuit praktisch oogpunt in de praktijk wordt uitgevoerd blijft de werkgeversrol een die de hele raad heeft.

Rol burgemeester

Wat is de rol van de burgemeester in de werkgeverstaak van de gemeenteraad? Hoewel de burgemeester voorzitter is van de gemeenteraad is alleen de gemeenteraad formeel bevoegd de griffier te benoemen, te schorsen, te ontslaan. Formeel heeft de burgemeester dus geen meebeslissende rol bij de werkgeverstaken van de raad. Wel is een goede relatie tussen griffier en burgemeester van groot belang. In de praktijk werken de griffier en de burgemeester wel veel samen. Om die reden heeft de burgemeester vaak een bredere kijk op het functioneren van een griffier dan raadsleden dat hebben. Het verdient om die reden wel aanbeveling de burgemeester te laten optreden als informant bij het beoordelen van het functioneren van de griffie(r). Hierbij past echter geen volwaardige rol als lid van bijvoorbeeld de werkgeverscommissie.

Rol griffier

Naast een personeelsadviseur vanuit de ambtelijke organisatie of een extern adviseur kan de griffier ook een rol spelen in het goed uitvoeren van de werkgeversrol. De griffier kan vanuit zijn kennis en ervaring met het gemeentelijke recht in het goed verankeren van de werkgeversrol in een verordening een rol spelen.

Praktijkvoorbeelden

Praktijkvoorbeeld 1: De werkgeverscommissie

In een gemeente in Zuid-Holland (19.000 inwoners) is één commissie verantwoordelijk voor de aansturing van de ondersteuning van de raad, de werkgeverscommissie. Deze werkgeverscommissie bestaat uit drie raadsleden, waaronder de plaatsvervangend raadsvoorzitter. De burgemeester neemt als adviseur deel aan de vergaderingen van de werkgeverscommissie. De algemene arbeidsvoorwaarden worden opgesteld door de gemeenteraad. De werkgevercommissie is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de griffie en voert functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Vanwege de exclusieve focus op de rol van werkgever genieten werkgeverscommissies de voorkeur. In sommige gemeenten is de werkgeversrol echter op een andere manier belegd. Hieraan zijn voor-, maar ook nadelen verbonden:

Praktijkvoorbeeld 2: De combinatie

In een gemeente met 36.000 inwoners werkt de gemeenteraad met een werkgeverscommissie en een presidium die beide een deel van de werkgeversrol invullen. De werkgeverscommissie is verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de griffie en voert functionerings- en beoordelingsgesprekken met de griffier. Het presidium (bestaande uit de fractievoorzitters en de burgemeester) bepaalt de inhoudelijke koers van de griffie. Met het presidium bespreekt de griffie het griffiejaarplan. Ook bespreekt de griffier met het presidium voorstellen voor de inrichting van de organisatie griffie. Belangrijk is op te merken dat de voorzitter van beide organen verschilt. In het geval van het presidium betreft dit de burgemeester. In het geval van de werkgeverscommissie betreft dit de nestor van de raad.

Praktijkvoorbeeld 3: Het presidium

In een kleine gemeente (inwoners 24.000) in het midden van het land is het presidium verantwoordelijk voor de aansturing van de griffier. In het presidium zitten van de fractievoorzitters uit de gemeenteraad. Naast het aansturen van het politieke proces, het vaststellen van de agenda staat een keer per halfjaar (of vaker wanneer daartoe aanleiding) het functioneren van de griffie op de agenda.

Koppeling met vraag

Kan de burgemeester de werkgeversrol niet beter invullen (die staat boven de partijen, is voorzitter van de raad, werkt fulltime en ziet de griffier vaker dan wij)?

Antwoord

Het is zonder meer waar dat de burgemeester regelmatig contact heeft met de griffier dan raadsleden. In die zin is de burgemeester een prima informant. Bovendien zal dat andersom ook gelden. Idealiter onderhouden burgemeester en griffier namelijk een goede en open relatie waarbij zij elkaar aanspreken op elkaars functioneren (en voor die feedback open staan). Echter, de werkgeverstaak voor de griffier is door de wetgever geheel bij het bestuursorgaan gemeenteraad belegd (en dus niet bij het bestuursorgaan burgemeester).

Basisvraag

/ Hoe richt ik een werkgeverscommissie in?

DEFINITIEF

Stap 4: Positionering raad

De theorie

Wat voor raad wilt u zijn? Dat is de hamvraag bij deze trede. Het lijkt een abstracte vraag maar de beantwoording is cruciaal voor de concrete invulling van de raadsondersteuning. Daarnaast bepaalt u met uw positionering het speelveld met het college. Als uw raad vaag is over de eigen positionering, dan laat u veel ruimte aan het college én zadelt u de griffie(r) op met een onmogelijke opdracht. Een krachtige raad neemt hierin dus zelf het initiatief.

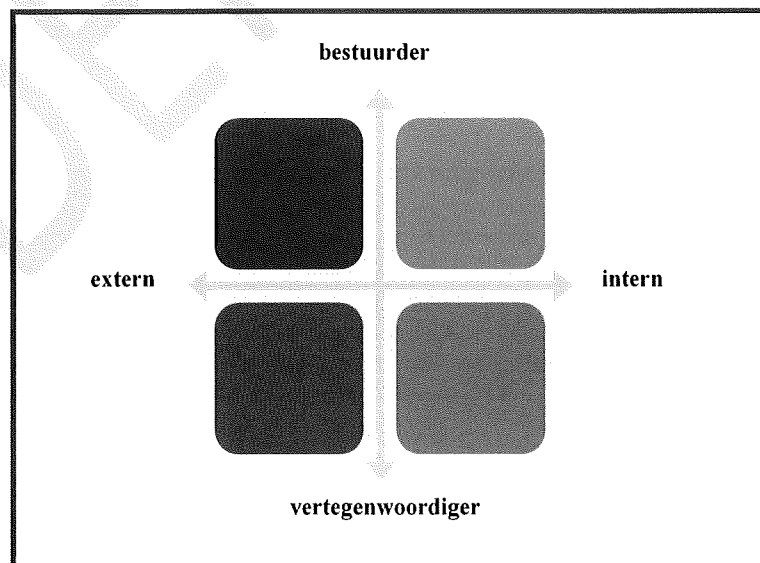
Relevante vragen voor de raad bij het nadenken over de eigen positionering zijn onder andere:

- / Welke specifieke kenmerken en ontwikkelingen kenschetsen onze gemeente en hoe vertaalt dit zich naar de bestuurlijke opdracht van de raad?
- / Is de heersende opvatting in uw gemeente dat de raad een verzameling vormt van fracties met eigen wensen of is de raad nadrukkelijk ook een collectief?
- / Is uw raad meer vernieuwingsgezind of meer behoudend (bijvoorbeeld ten aanzien van nieuwe vergaderwijzen, toepassing van social media)?
- / Wilt u als raad uw eigen inspraak en contacten met de omgeving organiseren?
- / Maakt uw raad uitgebreid gebruik van alle (duale) gereedschappen of is uw raad meer van een tango met het college?
- / Hoe sterk wilt u als raad betrokken zijn bij de meerjarige agendavorming?
- / Wil uw raad wel of niet sterk sturen op agendering van stukken?

In grote lijnen dient een raad zich uit te spreken over zijn positie op de volgende assen:

- / richt de gemeenteraad zich vooral op de relatie met college (*intern*) of richt de gemeenteraad zich vooral op contact met de samenleving (*extern*);
- / investeert de gemeenteraad in een grote rol voor de gemeenteraad (*vertegenwoordiger*, *de gekozenen*) versus de gemeenteraad laat een grote rol voor het college (*bestuurder*, *de benoemden*).

Klik op de afbeelding om deze te vergroten



In grote lijnen liggen er dan vier positie voor:

- / de rode positie: *de gemeenteraad als een van de deelnemers aan de samenleving die meer uit netwerken bestaat (netwerksamenleving);*
- / de groene positie: *het primaat ligt bij het bestuur, de gemeenteraad controleert als een soort raad van toezicht;*
- / de blauwe positie: *de gemeenteraad besteedt veel tijd en aandacht aan duale verhoudingen in samenspel met het college;*
- / de paarse positie: *de gemeenteraad vervult een centrale rol in de samenleving als regisseur en verbinder.*

Juist de wijze van omgaan met bovenstaande vragen geeft kleuring aan de wijze waarop uw raad invulling geeft aan de duale rollen (kaderstelling, volksvertegenwoordiging en controleren).

Een duidelijke positionering:

- / Motiveert direct betrokkenen (zoals de griffier en medewerkers van de griffie).
- / Zorgt voor focus op relevante activiteiten.
- / Biedt een toetsingskader om na te gaan of nieuwe initiatieven / activiteiten aanspreken of niet.
- / De heersende en gewenste opvattingen binnen uw raad ('uw visie') hebben betekenis voor uzelf, uw fractie, uw fractievolgers/fractieassistenten maar heel nadrukkelijk ook voor de griffier en (eventuele) griffiemedewerkers.
- / Schept duidelijkheid in de verhoudingen tussen raad en college.

Een keuze in wat voor raad je wilt zijn is niet goed of fout. Wel is van belang dat de opvattingen over de positionering van de raad actueel zijn en op draagvlak rekenen. Het stelt u in staat om de raadsondersteuning te krijgen die bij u past. Bovendien voorkomt u dat uw werknemers (de raadsondersteuners) moeten 'zwemmen'.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Stel het functioneren van de raad als bestuursorgaan om de zoveel tijd ter discussie. Tijden veranderen en dus ook gemeenteraden. Dat is in ieder geval aan de orde als de raad opnieuw gekozen is, maar ga er daarbij wel van uit dat een griffier wel een zittende werknemer is, vaak met een vaste aanstelling en geen aanstelling heeft tot het aantreden van de nieuwe raad.
- / Zoek een geschikte aanleiding om als raad na te denken over de eigen positionering. Koppel dit bijvoorbeeld aan de installatie van een nieuwe raad, aan de vaststelling van de gemeentelijke toekomstvisie of aan een rekenkameronderzoek dat raakt aan het functioneren van de raad.
- / Kies voor een werkvorm die bij uw raad past en durf daarin te variëren (kies niet voor methode A omdat u daarvoor altijd kiest).

Praktijkvoorbeeld

De raad van een landelijk gelegen gemeente (11.000 inwoners) organiseert jaarlijks een afsluiting. Die afsluiting bestaat uit een informeel en een informatief deel. Het informele deel bestaat uit een diner met de gemeenteraad en het college. Tijdens het informatieve deel kijkt de raad terug op het afgelopen vergaderjaar. In voorbereiding hierop zijn binnen de fracties, bij de burgemeester en de griffier onderwerpen verzameld die zich lenen voor een nadere blik. Een voorbeeld van zo'n onderwerp is dat een keer uitgebreider is stilgestaan bij het verlichten van ervaren werkdruk onder raadsleden.

Koppeling met vraag

Onze raad is heel praktisch ingesteld. Nadenken over de positionering van de raad is een theoretische exercitie. Dat past niet bij ons. Wij zijn liever gewoon duidelijk. Zo hebben we bij de begrotingsbehandeling

een bezuiniging doorgevoerd van 15% op het griffiebudget. Iedereen moet bezuinigen dus ook wij op onze ondersteuning. Deze trede kunnen wij toch overslaan?

Antwoord

De positionering van de raad hoeft niet te leiden tot een ingewikkeld langetermijnperspectief of een uitgebreid visiedocument. De vorm is niet het belangrijkste. Het gaat erom dat uw raad zich een beeld vormt op hoe u wilt functioneren. Wanneer u deze trede overslaat dan gaat u ervan uit dat de gehele raad exact dezelfde opvattingen hanteert. Dat is erg onwaarschijnlijk. Wat u een praktische werkwijze vindt, vindt een ander misschien een vrijblijvende manier van doen. Het is om deze reden van belang om zo nu en dan stil te staan bij de vraag of de raad een gedeeld perspectief heeft op de toekomst. Een doorgevoerde korting op het griffiebudget van 15% is niet mis. Dat heeft gevolgen voor het functioneren van de griffie als ondersteuner van de raad en de leden van de raad. Daar mag een raad als werkgever niet te lichtvaardig over denken. Juist wanneer u zo'n ingrijpend besluit neemt, dan verplicht dat om vanaf deze trede tot een herziening te komen van de verwachtingen, wensen en eisen richting de griffie.

Basisvraag

- / Waarom moet je als raad nadenken over je positionering (we zijn toch een verzameling van fracties met onze eigen wensen)?

Stap 5: Aard van ondersteuning

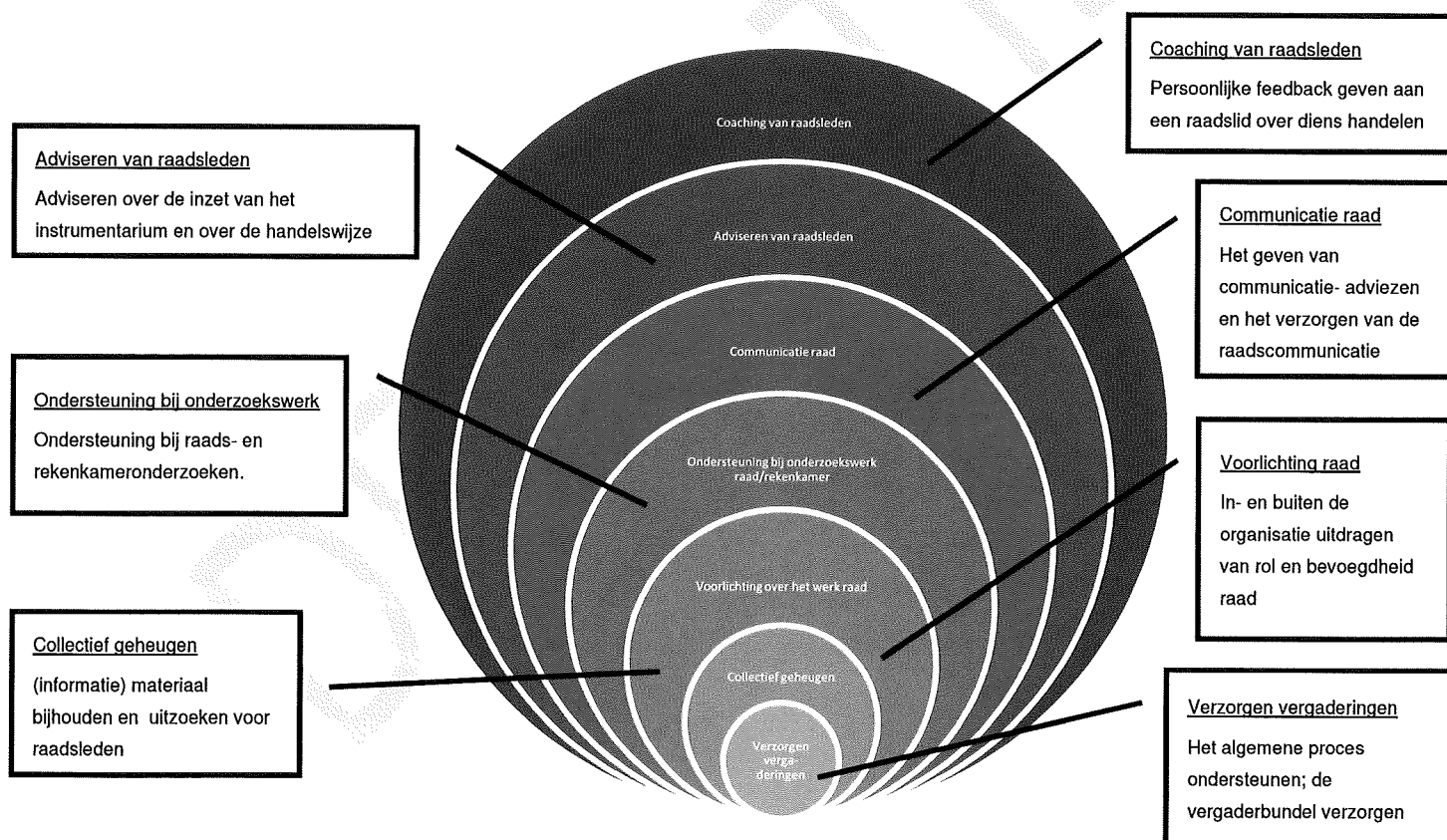
De theorie

De griffie(r) is er ten dienste van de raad. Laat de taken van de griffie daarom nauw aansluiten bij de ambitie van de raad. Vindt de gemeenteraad het belangrijk dat de raadsvoorstellen voldoen aan de kwaliteitseisen? Geef de griffie dan expliciet de tijd en de rol de raad op dit vlak te adviseren! Vindt de raad het belangrijk dat de raad zichtbaar is in de samenleving door op locatie te vergaderen of door vaak op werkbezoek te gaan? Geef de griffie dan voldoende capaciteit om deze bijeenkomsten te organiseren en contacten te leggen met degenen die belanghebbenden zijn bij bepaalde besluitvormingstrajecten.

U kunt ook denken aan de volgende afwegingen:

- / ontwikkeling van de raad: wij willen een griffie(r) die ons als raad actief ondersteunt in onze professionalisering (door initiatieven te nemen, activiteiten in te plannen, door regelmatig feedback te geven op het politiek optreden van een raadslid of fractie);
- / ondersteuning in controlerende rol: wij willen wel/niet een griffie(r) die het ambtelijk secretariaat van de rekenkamer/rekenkamercommissie invult, die ondersteunt bij raadsonderzoeken en raadsenquêtes.

In grote lijnen kan de griffie een rol spelen op de volgende vlakken (zie navolgende schema):



De Gemeentewet bepaalt dat de raad nadere regels dient te stellen over de taken en de bevoegdheden van de griffier. Het verdient aanbeveling deze taken en bevoegdheden vast te leggen in een griffiersinstructie. Deze griffiersinstructie bepaalt de taakvelden waarop de griffie in zijn functioneren beoordeeld dient te worden.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Maak als raad een bewuste afweging in welke taken u wel en niet neerlegt bij een griffie. Dit kan de raad systematisch aanpakken door bijvoorbeeld navolgend schema in te vullen:

Ambitie gemeenteraad	Taken griffie
	Wettelijke taken (terzijde staan raad en commissies, aanwezig zijn bij vergaderingen, publiceren agenda's en raadsbesluiten)
Ambitie 1	Taak 1
Ambitie 2	Taak 2
Ambitie 3	Taak 3

- / Wees niet bescheiden in het vragen naar adequate ondersteuning van de griffie. Een griffie is er ten slotte vóór de gemeenteraad.
- / De griffie kan een rol vervullen in het verlagen van de werkdruk van de raadsleden. Denk na over de vraag in hoeverre de griffier een rol kan vervullen in een effectievere werkwijze van de raad.
- / Zorg dat u weet als raad wat een positionering van de raad plus een visie op de ondersteuning betekent voor uw raadswork.

Praktijkvoorbeelden

De griffie van een gemeente in het westen van het land (60.000 inwoners) schrijft bij elk raadsvoorstel een oplegger. Daarin adviseert de griffie de raad onafhankelijk van het college over zijn bevoegdheid tot het nemen van het voorliggende besluit, de besluitvormingshistorie en eventueel afwijkende inzichten

De ambitie van een gemeenteraad van gemiddelde omvang (40.000) is dat er een gelijk speelveld is in de raad. Daarmee ligt er een verwachting richting de griffie om hen daarin te begeleiden en te coachen. Temeer omdat in deze gemeente veel lokale partijen zijn die geen scholingsmogelijkheden of netwerk hebben zoals partijen die ook landelijk werken.

Koppeling met vraag

Hoe bepalen we als raad wat de taken en bevoegdheden zijn van onze griffie?

Antwoord

De Gemeentewet laat veel ruimte voor lokale invulling. U zult dus als raad zelf moeten bepalen wat de taken en bevoegdheden van de griffie zijn. Die keuzeruimte is ook goed. Het stelt u in staat om de raadsondersteuning te kiezen die het beste past. Natuurlijk kunt u de taakinstructies van naburige gemeenten opvragen, maar beter is om hierin zelf keuzes te maken (bijvoorbeeld via een discussiebijeenkomst aan de hand van de bovenstaande schema's). Belangrijk is dat u deze trede in combinatie beziet met de vorige trede.

Basisvraag

- / Welke taken moet en kan een griffier zoal invullen?

Stap 6: Keuze voor type ondersteuner(s)

De theorie

Een griffier en griffiemedewerkers zijn mensen. In de vorige treden (4 en 5) heeft uw raad zich een beeld gevormd van de ondersteuning die bij uw gemeenteraad past. Maar vervolgens moet die ondersteuning ingevuld worden in de dagelijkse praktijk. Een griffier doet dat op basis van een instructie voor de griffier. Het vaststellen van een instructie voor de griffier en de secretaris is wettelijk vastgelegd. Dat geldt niet voor griffiepersoneel. Personeel van de griffie wordt geworven op basis van functiebeschrijving, niet op basis van een instructie.

De werkgeverscommissie kan besluiten de werving en selectie van griffiepersoneel te mandateren aan de griffier (zie ook de handreiking 'De (rechts)positie griffie(r) in het decentrale bestuur' (hier LINK 3 invoegen), model mandaatbesluit griffier). Dat is geen ongebruikelijke constructie in de reguliere ambtelijke organisatie en neemt de werkgever veel werk uit handen.

Raadsondersteuning is mensenwerk. Deze trede gaat dus over de ondersteuners. Hiervoor zijn de volgende afwegingen relevant:

- welke persoonskenmerken zijn belangrijk voor een griffier en/of griffiemedewerkers?

Zoekt u een joviaal type of meer een bedaard iemand?

- over welke functionele kenmerken moet de griffier en/of griffiemedewerkers beschikken?

Zoekt u eerder iemand die zaken voor elkaar bokst of meer een diplomatiek type?

- welke reikwijdte verwacht u van een griffier en/of griffiemedewerker?

Zoekt u iemand die zich volledig richt op het raadswork in uw gemeente of iemand die actief is in de beroepsgroep?

Vindt u het een pré wanneer een griffier in een naburige gemeente politiek actief is (bijvoorbeeld als partijvoorzitter of raadslid?)

De kunst ligt er in om zo specifiek mogelijk te zijn over de ondersteuner die u zoekt. Dat steekt dieper dan algemene vereisten zoals:

- kennis van de Gemeentewet en lokale wetgeving zoals reglement van orde (de raad en de burgemeester als voorzitter moeten kunnen terugvallen op kennis van de griffier over procedures en vergaderorde)
- geen 9 tot 5 mentaliteit (dat is zelfs onmogelijk door de aard van het werk met vele avondvergaderingen).

Het gaat óók over een 'klik' tussen uw raad en de griffiemedewerkers. Die klik wordt voor een groot deel bepaald door persoons- en karakterkenmerken en non-verbale uitstraling.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Schrijf associaties op die u heeft als u denkt aan de griffier of griffiemedewerker die wat u betreft het beste bij de gemeenteraad past. Door deze associaties te delen met anderen ontstaat vrij snel een goed beeld van wie u als raad zoekt.
- / Zoek op google op 'vacature griffier'. Vergelijk een aantal van de zoekresultaten. U zult merken dat u vrij snel scherp krijgt welke vacaturetekst (of onderdelen daarvan) u aanspreekt. Neem echter de teksten niet klakkeloos over, maar blijf voortdurend toetsen aan eerdere treden.
- / Kies voor zo duidelijk mogelijke kenmerken (termen als omgevingsbewustzijn en politieke sensitiviteit zijn weliswaar onontbeerlijk voor een griffier maar laten nog veel ruimte voor interpretatie).

Praktijkvoorbeeld

Een werkgeverscommissie in een kleine gemeente (21.000 inwoners) stelde zichzelf bij het herijken van de positie van de gemeenteraad heel nadrukkelijk de vraag welke karaktereigenschappen passen bij de ambitie van de gemeenteraad. Daarbij speelde de afweging: zoeken we vooral een vernieuwer en iemand die functioneel ruzie kan maken of zoeken we vooral die goed kan organiseren en structureren om de bestaande situatie goed te verankeren in goede processen en procedures.

Koppeling met vraag

Wij zoeken een procesgriffier. Maar wat is dat eigenlijk?

Antwoord

De term procesgriffier wordt vaak gebruikt. Maar de zeggingskracht ervan is beperkt. Vraag tien mensen wat zij onder een procesgriffier verstaan en de antwoorden zullen verschillend zijn óf hebben de overeenkomst dat een procesgriffier in principe echt alles doet wat hem of haar wordt gevraagd. De term procesgriffier moet dus uiteen worden gelegd in onderdelen om betekenisvol te zijn. Maar dan bent u er nog niet. Want een uitstekende procesgriffier kan een nare persoon zijn. Dan heeft u uw doel van een goede raadsondersteuner niet gehaald. Een visie op ondersteuners bevat dus een weergave van functionele én persoonskenmerken die u in een griffier zoekt.

Basisvraag

Een griffier kan inhoudelijk heel goed gekwalificeerd zijn, maar toch niet goed passen in onze gemeente. Hoe voorkom je zo'n mismatch?

Stap 7: Functiebeschrijving en functieprofiel

De theorie

Een functiebeschrijving vormt de basis voor het aanstellen, beoordelen, belonen, schorsen en ontslaan van een griffier of een griffiemedewerker. Als een functiebeschrijving ontbreekt is het voor een gemeenteraad niet duidelijk op basis waarvan hij een griffier moet beoordelen en is voor een griffier niet duidelijk wanneer hij/zij goed functioneert. Een goede werkgever is dus verantwoordelijk voor het opstellen van een functiebeschrijving. Wat is een functiebeschrijving? In een functiebeschrijving staat omschreven met welke werkzaamheden een griffier is belast. Een functiebeschrijving vormt met andere woorden de uitwerking van trede 4 (visie raad) en trede 5 (visie ondersteuning). Omdat een functiebeschrijving de rechtspositie bepaalt is het verstandig dat gemeenteraden de functie van de griffier (en de andere functies binnen de griffie) laten waarderen. Hiervoor bestaan speciale functiewaarderingssystemen. Een gemeenteraad kan aansluiten bij het functiewaarderingssysteem dat door de organisatie wordt gebruikt (zie voor aanvullende informatie het kader 'functiewaarderingssysteem').

Functiewaarderingssysteem

In de ledenbrief van juli 2011 geeft de VNG aan [\[LINK naar ledenbrief\]](#) dat gemeenteraden hun eigen functiewaarderingssysteem *kunnen* kiezen voor de griffie. Het heeft echter de voorkeur aan te sluiten bij het functiewaarderingssysteem van de ambtelijke organisatie. Er moet zoveel mogelijk eenheid zijn. Alleen wanneer er argumenten zijn om af te wijken, dan moet dat kunnen waar het gaat om griffie specifieke zaken.

Voor de functiewaardering geldt als voorwaarde dat het functiewaarderingssysteem voor de ambtelijke organisatie geschikt moet zijn om de griffie(r) te kunnen beoordelen. Als het systeem daaraan niet of onvoldoende aan voldoet zal de raad een ander systeem moeten vaststellen. Voldoet het systeem er wel aan (dat zal de werkgeverscommissie dus eerst zelf moeten beoordelen) dan kan het systeem van de ambtelijke organisatie worden gebruikt.

Naast een functiebeschrijving wordt er voor het werven van een nieuwe griffier vaak ook een functieprofiel opgesteld. Een functieprofiel heeft geen rechtspositionele werking, maar helpt een kandidaat inzicht te krijgen in de wensen en de verwachtingen van de raad. Een goed functieprofiel bevat dus de uitwerking van trede 4 (de ambitie van de gemeente(raad)), trede 5 (de taken van de griffie) en de vereiste competenties (trede 6). Trede 7 is dus de som van treden 4, 5 en 6.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Nuttige handvatten bij het opstellen van een profielschets/functieprofiel is de instructie van de griffier.
- / Er zijn keuzes bij functiebeschrijving (persoonsgericht, organiek en generiek). Hoe korter en globaler het beschrijven van een functie, hoe belangrijker het is om met aanvullende instrumenten aan te tonen wat de functie inhoudt. Voorbeelden zijn: benoemingsbesluiten, jaarplannen, jaarverslagen, verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken.
- / *Functiebeschrijving*: onderwerpen die in een functiebeschrijving aanbod komen zijn:
 - de plaats in de organisatie;
 - een omschrijving van de taken op het vlak van: advies en bijstand; procesmanagement; het ontwikkelen, innoveren en bewaken van procedures; de logistieke ondersteuning en de leidinggevende taken
 - de contacten;
 - de gewenste opleiding en ervaring;
 - de competenties.

- / *Functieprofiel*: een functieprofiel heeft vaak een meer wervend karakter en geeft op hoofdlijnen de ambitie van de gemeenteraad weer, de ondersteunende taken en de gevraagde competenties om binnen de geschetste ambitie tot succesvolle invulling te komen van de taken.
- / Ga voor iedere selectieprocedure na of het functieprofiel nog past en stel zo nodig een nieuw functieprofiel op.
- / Tijden veranderen en dus ook gemeenteraden. Kijk daarom minimaal één keer per twee jaar naar de functiebeschrijving en ga na of de functiebeschrijving nog past bij de ambitie van de raad en de context waarbinnen de griffie(r) opereert.
- / Inschaling: vaak wordt als norm voor de inschaling geredeneerd in termen van het aantal medewerkers waaraan leiding wordt gegeven. Het afbreukrisico voor griffiers en griffiemedewerkers is echter groot en er wordt vaak veel van hen gevraagd. Ga dus niet voetstoots uit van aannamen die bij de ambtelijke organisatie gebruikelijk zijn.

Praktijkvoorbeeld

In een kleine gemeente (13.000 inwoners) was een impasse ontstaan over het functioneren van de griffier. Een deel van de raad vond onder aanvoering van een wethouder dat de griffier niet functioneerde. Een ander deel van de raad vond dat over de rug van de griffier vooral een politieke strijd werd uitgevochten. Een actueel functieprofiel of functiebeschrijving ontbrak. Ook was er jaren niet aan dossiervorming gedaan rond het functioneren van de griffier. Deze situatie maakte het voor de werkgeverscommissie en de griffier erg lastig. Geen enkel partij in dit conflict kon zich namelijk beroepen op uitgesproken verwachtingen die waren vastgelegd in (werk) afspraken. De eerste stap die deze werkgeverscommissie zette was het formuleren van een actueel functieprofiel op basis van de ambitie van de gemeenteraad.

Koppeling met vraag

Waarom is de term 'functie' van belang?

Antwoord

De term 'functie' staat centraal in de rechtspositie van een ambtenaar. De griffier is een in de Gemeentewet aangewezen functionaris maar is ook een ambtenaar. In artikel 125 van de Ambtenarenwet is vastgelegd wat het bevoegd gezag (= de raad voor de griffier en griffiemedewerkers) moet regelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om bezoldiging, arbeidsduur en werktijden, disciplinaire straffen en voorzieningen in verband met ziekte. Om hierover voorschriften te stellen moet de raad vastleggen met welke werkzaamheden de griffier en griffiemedewerkers worden belast. Daartoe stelt de raad een functiebeschrijving en –waardering vast.

Basisvraag

Hoe stel je een functieprofiel en functiebeschrijving op?

Stap 8: Werving en selectie

De theorie

Werving en selectie zijn termen die onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Ze vinden ook achtereenvolgens plaats.

Werven betekent het aantrekken van geschikte kandidaten voor een functie. In de vorige trede is het profiel vastgesteld. U heeft dus een duidelijk beeld op wie u zoekt. In de fase van het werven gaat u bekendmaken dat u kandidaten zoekt die aan het profiel voldoen. De werving brengt verschillende activiteiten met zich mee. Zo moeten afspraken gemaakt over:

- / de samenstelling van de delegatie die voor en namens de raad de werving & selectie begeleidt.
- / de precieze vacaturetekst (inclusief de reactietermijn en de contactpersoon).
- / de wijze van bekendmaking van de vacature (bijvoorbeeld alleen in lokale en regionale media of juist ook in landelijke media).
- / de wijze waarop u ontvangen motivatiebrieven en CV's gaat beoordelen.
- / de keuze of u op voorhand al kiest voor gesprekken met een ruimere selectie van kandidaten ofwel dat u de wervingsfase afsluit op basis van een schriftelijke beoordeling.

De wervingsfase eindigt met een beeld op de geschiktheid van kandidaten. Hieruit volgt een keuzebepaling voor kandidaten die, op basis van de informatie die u nu heeft, in principe geschikt lijken voor de functie.

De selectiefase gaat om het maken van een keuze uit de geschikt geachte kandidaten. Ook deze fase brengt verschillende activiteiten met zich mee. Denk hierbij aan:

- / de uitnodiging van geschikte kandidaten voor een gesprek (en het plannen hiervan, zowel qua datum als qua logistiek).
- / het maken van een werk- en rolverdeling voor de sollicitatiegesprekken.
- / keuzes maken voor eventuele vervolgesprekken (inclusief de aard en inhoud hiervan).
- / gemotiveerd afwijzen van kandidaten die minder geschikt blijken.
- / het maken van een keuze voor de meest geschikte kandidaat en met hem of haar een arbeidsvoorwaardengesprek voeren.
- / indien u en de kandidaat tot een overeenstemming komen, dan is het zaak om de selectie af te ronden door de kandidaat voor te dragen tot benoeming in een raadsvergadering (het benoemen kan niet aan de werkgeverscommissie worden gedelegeerd of gemandateerd).

Voorwaarden voor de praktijk

- / Besef dat uw raad weliswaar de griffier en eventuele griffiemedewerkers benoemt, maar dat zij werken binnen een gemeentelijke context waarbij zij ook te maken hebben met andere spelers.
- / Zorg dat u altijd beschikt over een duidelijke procesplanning voor de werving & selectie.
- / Investeer in de voorbereiding van sollicitatiegesprekken (bijvoorbeeld door een oefengesprek te voeren met een griffier van een buurgemeente). Regel ondersteuning vanuit p&o met behulp van de dienstverleningsovereenkomst.
- / U bepaalt als raad, maar een griffier heeft dagelijks ook met de burgemeester en de gemeentesecretaris te maken. Houd er dus rekening mee dat de werkrelaties van de griffier met burgemeester en gemeentesecretaris een direct effect kunnen hebben op de kwaliteit van de raad.
- / De ideale griffier bestaat niet. Ga dus ook niet naar hem of haar op zoek.
- / Besef ook dat het goed borgen van treden 1 tot en met 7 geen waterdichte garantie bieden voor het selecteren van een griffier.
- / Ook hier geldt mogelijkheid tot mandatering nemen van personele besluiten overig griffiepersoneel.

Praktijkvoorbeeld

Bij de selectie van de nieuwe griffier in een grote gemeente (120.000) voerden kandidaten met twee groepjes van raadsleden gesprekken. Bij het eerste groepje trad ook een van de griffiemedewerkers op als adviseur. Van het andere groepje vormde de burgemeester de adviseur. Op deze manier polste de gemeenteraad in een vroeg stadium het draagvlak voor de te selecteren nieuwe griffier.

Koppeling met vraag

Wat als er geen geschikte kandidaat bij de sollicitanten zit?

Antwoord

Als het aanbod van kandidaten naar uw oordeel onvoldoende is, dan moet u zich herbezinnen op de rekrutering. Probeer eerst te achterhalen wat de oorzaken kunnen zijn. Wat valt u op aan de kandidaten die wél gesolliciteerd hebben? Zijn er externe factoren (bijvoorbeeld een vakantieperiode)? Vervolgens kunt u maatregelen nemen. Een voorbeeld is het verlengen van de sollicitatietermijn. Een andere optie is om de vacature ook op andere dan eerder gebruikte manieren kenbaar te maken. Ook kan het zijn dat u wensen en eisen onvoldoende matchen met het aanbod van kandidaten. In dat geval kan het raadzaam zijn om een trede terug te gaan en het profiel nog eens kritisch tegen het licht te houden.

Basisvraag

Hoe werf en selecteer je een nieuwe griffier?

Stap 9: Sturen

De theorie

Als de griffier en de griffiemedewerkers zijn aangesteld is het verstandig om met elkaar te blijven reflecteren op het functioneren. In een goede werkverhouding gebeurt dat niet alleen tijdens de formele evaluatiemomenten, maar ook tussentijds. Dit geldt zowel voor het geven van complimenten als het benoemen van aandachtspunten. Naast deze meer informele sturingsmomenten is het goed op een aantal vaste momenten terug en vooruit te kijken tijdens functioneringsgesprekken, maar ook een griffiejaarplan kan een goed middel zijn om te sturen op hele concrete resultaten. De griffier heeft als leidinggevende van de griffie een eigen taak ten opzichte van het griffiepersoneel als leidinggevende. Griffier is eindverantwoordelijk voor functioneren van de griffie en wordt daarop ook beoordeeld door de raad.

- 1 *Griffie jaarplan en griffie jaarverslag:* met behulp van een griffiejaarplan kan de raad als werkgever heel gericht sturen op zaken die naast de gebruikelijk taken van een griffie extra aandacht verdienen. Op deze manier kan de raad extra accenten leggen op zijn eigen ondersteuning. In de regel doet de griffier hiervoor in overleg met de fracties zelf een voorstel aan de raad. Het griffie jaarverslag geldt dan als verantwoordingsdocument waarin de griffie over het achterliggende jaar op basis van het jaarplan zichtbaar maakt of de gestelde doelen zijn behaald.
- 2 *Functioneringsgesprek:* een functioneringsgesprek verschilt van een beoordelingsgesprek. Een functioneringsgesprek is een tweezijdig gesprek dat op verzoek van zowel de griffier als de werkgever kan plaatsvinden. In dit gesprek staat het functioneren van de medewerker centraal. Daarnaast biedt een functioneringsgesprek ook ruimte voor reflectie van de griffier op het werk en op de invulling van het werkgeverschap. Het gesprek heeft als doel de griffier gemotiveerd te houden en eventueel bij te sturen. Hiervoor worden doelen gesteld en afspraken gemaakt tussen de werkgeverscommissie en de griffier. Het verdient de voorkeur deze afspraken vast te leggen in een verslag en in een POP (Persoonlijk Ontwikkelplan). Functioneringsgesprekken dienen hierop gebaseerd te zijn. Doorgaans worden de afspraken en doelen aan het begin van een periode gemaakt en kunnen deze tussentijds, bij een nieuw functioneringsgesprek aangepast of bijgesteld. Een functioneringsgesprek kan meerdere keren per jaar plaatsvinden.

Het functioneringsgesprek heeft als doel om afspraken te maken en doelen te stellen en na te gaan of de eerder gemaakte afspraken zijn nagekomen en de gestelde doelen zijn behaald. Daarnaast kan de griffier in het functioneringsgesprek reflecteren op de begeleiding door de werkgeverscommissie en het werken met de raad. De gemaakte afspraken en gestelde doelen dienen SMART geformuleerd te worden.

Hier vindt u een format dat u in de praktijk kunt toepassen bij het voeren van een functioneringsgesprek.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Bespreek bij voorkeur tijdens de sollicitatieprocedure maar in ieder geval kort na de aanstelling van de griffier hoe hij feedback van de raad krijgt.
- / Zorg ook buiten de functioneringsgesprekken voor communicatie met de griffier, bijvoorbeeld informeel.
- / Houd bij voorkeur ieder halfjaar een functioneringsgesprek, maar ten minste één keer per jaar.
- / Besef dat de verantwoordelijkheid voor het voeren van een functioneringsgesprek in principe bij u als werkgever ligt, hoewel de griffier in voorkomende gevallen ook het initiatief kan nemen voor een functioneringsgesprek.
- / Verwar het functioneringsgesprek niet met een beoordelingsgesprek. Een functioneringsgesprek is vooral bedoeld om vooruit te kijken en de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen.
- / Houd voor ogen waarom juist deze griffier benoemd is. Als hij benoemd is vanwege bepaalde persoonlijke kenmerken, dan is het niet redelijk om na enige tijd ineens heel andere kenmerken van hem te vragen.
- / Houd voortdurend zicht op het functioneren van de griffier, dus niet alleen in de week vóór het gesprek. Dat betekent dat eventuele voorbeelden tijdens het gesprek moeten terugslaan op de gehele afgelopen

periode. Het functioneringsgesprek heeft betrekking op de langere termijn, niet in de eerste plaats op incidenten.

- / Gebruik voor het voeren van functioneringsgesprekken een format.
- / De griffier werkt doorgaans nauw samen met de burgemeester. Vraag de burgemeester als belangrijke informant om input te leveren voor het functionerings- en beoordelingsgesprek.

Praktijkvoorbeeld

Deze tab mag hier verwijderd worden, we hebben er geen inhoud voor

Basisvraag

In een goede werkrelatie blijf je altijd met elkaar in gesprek. Hoe doe je dat?

Gesprekstips

- 1 Stel vragen zonder meteen het antwoord te suggereren: het is gemakkelijker en voelt comfortabeler om opinies uit te wisselen dan om je te verdiepen in de beweegredenen van de ander. Maar het is de vraag of het ook meer oplevert. Een functioneringsgesprek moet méér zijn dan een uitwisseling van standpunten. Dat betekent dat vragen zo open mogelijk moeten zijn. Suggestieve vragen dragen het antwoord al in zich. Hypothetische vragen ontlokken abstracte antwoorden, die vaak weinig verband met de werkelijkheid hebben. Vragen naar concreet gedrag zijn vaak effectiever: ze leiden naar feitelijke voorbeelden die duidelijk maken wat iemand heeft gedaan en waarom.
- 2 Vertel en luister: als u problemen inbrengt, laat dan de ander reageren. Hij kan dan iets vertellen over oorzaken en oplossingen. Timmer het gesprek niet dicht door zelf het hele verhaal te willen vertellen. Een gemeenschappelijke zoektocht naar verbeteringen vergroot het draagvlak voor de voorgestelde oplossingen.
- 3 Focus niet op de schuldvraag maar op de oplossing: om te vermijden dat de ander zich defensief opstelt en zich afsluit voor uw suggesties, is het van belang om samen de problemen te analyseren, vervolgens beider fantasie de vrije loop te laten om te zien welke oplossingen er zijn en vervolgens de mogelijke oplossingen op hun haalbaarheid te onderzoeken. Als een van beide partijen zich vastbijt in de schuldvraag, verkleint hij de kans dat het gesprek een gemeenschappelijke analyse en een gezamenlijke oplossing oplevert.
- 4 Luister actief: actief luisteren kan verbaal en non-verbaal. Een actieve lichaamshouding, oogcontact, instemmend knikken en handgebaren laten zien dat u geïnteresseerd bent in het verhaal van uw gesprekspartner. De 'LSD'-methode kan hierbij behulpzaam zijn: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Luister aandachtig, vat tussentijds samen in uw eigen woorden en stel open vragen (wie, wat waarom, wanneer, waar, hoe) als iets u niet duidelijk is.
- 5 Benoem het effect van bepaald gedrag op uzelf: het gedrag dat deelnemers aan het functioneringsgesprek in het gesprek laten zien, kan een voorbeeld zijn van hun gedrag in andere situaties. Het benoemen van dat gedrag is dan ook belangrijk in het kader van een functioneringsgesprek. Geef vervolgens aan welk effect dat gedrag op u had. Zulke feedback maakt gedrag bespreekbaar op een manier die de ander ruimte biedt om zijn gedrag toe te lichten of te corrigeren zonder de relatie te verstoren en zonder de ander te beschuldigen.

Voorbeeld format functioneringsgesprek

Onderwerpen:

/ Afspraken komende periode:

- Taakafspraken en functie vervulling richting raad, organisatie en griffie;
- Overige afspraken met betrekking tot werkomstandigheden;
- Afspraken met betrekking tot loopbaanontwikkeling/vorming en opleiding;

/ Terugblik afgelopen periode:

- Realisatie van de gemaakte afspraken en gestelde doelen;
- Invulling van de griffiersfunctie (richting raad, organisatie en griffie);
- Veranderingen/opmerkingen ten aanzien van de inhoud van de griffiersfunctie;
- Werkomstandigheden die het functioneren beïnvloeden hebben;
- Verzuim (frequentie, vorm en begeleiding door werkgeverscommissie);

/ Ontwikkelingswensen (op basis van wensen griffier en werkgeverscommissie):

- Vaardigheden en competenties;
- Vakken kennis;
- Loopbaanontwikkeling;
- Vorming en opleiding;

/ Reflectie op het werk en de begeleiding door de werkgeverscommissie:

- Omgang met de raad;
- Aansturing door de werkgeverscommissie;
- Communicatie en informatieverstrekking door de werkgeverscommissie;

Van het functioneringsgesprek wordt een verslag gemaakt waarin de afspraken worden vastgelegd. Dit verslag wordt ondertekend door de voorzitter van de werkgeverscommissie en de griffier en opgenomen in het personeelsdossier.

Koppeling met vraag

Wij hebben een format voor functioneringsgesprekken, maar ik vind het een draak van een formulier. Ik heb geen gevoel bij de kopjes, maar het zal wel goed zijn uit P&O-oogpunt.

Antwoord

U bent werkgever. Dat betekent dat u uit de voeten moet kunnen met ondersteunend instrumentarium. U heeft geen gevoel bij het format. Het is aan te raden dat u bij uw collega's en bij de griffier nagaat of zij het gevoel delen. Zo ja, dan is er een goede aanleiding om het format integraal te herzien. Als u de enige bent, die moeite heeft met de kopjes, probeer dan specifiek aan te geven waarom u er moeilijk mee uit de voeten kunt en probeer gezamenlijk tot aanpassingen te komen. In ieder geval moet u er niet op vertrouwen dat 'het wel goed zal zijn'.

Beoordelen

De theorie

Indien u als werkgever alle voorgaande treden adequaat heeft ingevuld dan beschikt u over alle informatie die nodig is om een oordeel te vellen. Het oordeel dat u velt is geen eenmalige zaak. Uw oordeel gaat over de wijze waarop de griffier en/of griffiemedewerkers invulling geven aan hun functie. Voorbeelden van oordelen zijn:

- / een uitstekende beoordeling: de medewerker brengt niet alleen meer dan u mag verwachten maar doet dat ook op een feilloze manier;
- / een goede beoordeling: de medewerker brengt meer dan u op basis van de (formele en informele) functievereisten mag verwachten;
- / een voldoende beoordeling: de medewerker presteert zoals u mag verwachten;
- / een matige beoordeling: de medewerker presteert op specifieke onderdelen minder dan u mag verwachten;
- / een onvoldoende beoordeling: de medewerker scoort over de gehele linie minder dan u mag verwachten;
- / een slechte beoordeling: in het werk toont de medewerker zich niet geschikt voor de functie.

Omstandigheden kunnen veranderen dus een goed werkgever maakt met enige regelmaat een beoordeling. Dat geeft bijvoorbeeld de mogelijkheid aan een kandidaat om aan verbetering te werken. De frequentie is doorgaans eenmaal per jaar.

Het beoordelingsgesprek heeft als doel het werk en de prestaties van de griffier in de voorliggende periode te beoordelen. Omdat het beoordelingsgesprek arbeidsrechtelijke gevolgen kan hebben, is het van belang dat de griffier tijdig op de hoogte gesteld wordt van de agenda en/of de gespreksonderwerpen van het beoordelingsgesprek. Indien gekozen wordt voor een format, dan dient dit format bekend te zijn bij de griffier. Eventuele extra gespreksonderwerpen moeten eveneens tijdig bekendgemaakt worden.

Een beoordelingsgesprek komt niet uit de lucht vallen. Het vormt een afsluiting van een cyclus waarin werkgever en werknemer in gesprek zijn en afspraken maken over het functioneren en de ontwikkeling van de werknemer. De inhoud van een beoordeling mag dan ook geen nieuwe elementen (verwachtingen, kritiek) bevatten ten opzichte van eerdere contactmomenten. Wel kan de beoordeling tot emoties leiden (bijvoorbeeld vreugde maar ook teleurstelling, woede of verdriet). Het is daarom van groot belang om in een beoordelingsgesprek snel tot de kern van de zaak te komen én om uw oordeel goed te motiveren (schriftelijk en mondeling).

Als na verloop van tijd blijkt dat iemand niet bekwaam of geschikt is voor de functie (en diegene daar onduidelijk op is gewezen en de kans heeft gekregen zijn of haar functioneren te verbeteren) is het verstandig een personeelsadviseur in de hand te nemen om de mogelijke stappen in kaart te brengen. Zorgvuldigheid staat in een dergelijk proces voorop. Zonder dossier is ontslag niet of nauwelijks mogelijk.

Hier vindt u een format voor het voeren van een beoordelingsgesprek.

Voorwaarden voor de praktijk

- / Beoordeel niet alleen de griffier en griffiemedewerkers maar beoordeel óók uw eigen invulling van het werkgeverschap kritisch.
- / Besef dat er consequenties volgen uit een beoordeling (namelijk om acties uit te zetten en maatregelen te nemen). Besef ook dat er consequenties volgen uit een trend in meerdere beoordelingen. In de handreiking 'De (rechts)positie griffie(r) in het decentrale bestuur' van de Vereniging van Griffiers,

Raadslid.nu en de VNG gaan de paragrafen 5.5 en 5.6 over het optreden tegen ongewenst gedrag en ontslag. Deze maatregelen komen in beeld bij opeenvolgende, slechte beoordelingen. Bij opeenvolgende, goede beoordelingen moeten u en de griffier zichzelf de vraag stellen of er nog genoeg uitdaging is.

- / U bent werkgever. Het kan zijn dat de griffier om hem of haar moverende redenen uitziet naar een nieuwe baan. Een goed werkgever raakt hiervan niet in de war maar probeert de medewerker de faciliteren bij het zoeken naar een (nog) beter passende betrekking.
- / Ga periodiek na of uw griffier voldoende wordt uitgedaagd door zijn werk.
- / Stel u als werkgeverscommissie op de hoogte van de scholingsmogelijkheden voor griffiers.
- / Regel goed of u als werkgever de beoordeling van het griffiepersoneel mandateert aan de griffier of niet.
- / Een klacht over het functioneren van een griffier vereist een heel zorgvuldig nagaan van de achtergronden. Neem een klacht niet zomaar aan. Een goed werkgever verdiept zich in de materie en schiet niet te snel in een oordeel.

Praktijkvoorbeeld

In een grote gemeente is de griffier benoemd voor een bepaalde tijd (vier jaar). Dit betekent dat er op vaste momenten een beoordelingsmoment is of de griffier voldoet aan de heersende wensen en verwachtingen (treden 4, 5, 6 en 7). Als de zittende griffier hieraan voldoet dan is sprake van een herbenoeming.

Vraag

Wij zijn tevreden over onze griffier. Onze griffier zit bovendien op het maximum van de arbeidsvoorwaarden. Wij hebben de griffier dus niets te bieden en dan is een beoordeling overbodig.

Antwoord

Een beoordeling kan rechtspositionele gevolgen hebben, maar dat hoeft niet. De werkgever geeft in een beoordelingsgesprek een kwalificatie aan het functioneren van de werknemer. Die kwalificatie staat op zichzelf en dus los van eventuele (rechtspositionele) consequenties of een besluit met betrekking tot de beloning. In dit geval is voorstelbaar dat een beoordelingsgesprek niet jaarlijks maar om het jaar plaatsvindt.

Basisvraag

Hoe voer je een beoordelingsgesprek?

Voorbeeld format beoordelingsgesprek

/ Competenties

- o Visie;
- o Adviesvaardigheden;
- o Politiek bestuurlijke gevoeligheid;
- o Flexibiliteit;
- o Integriteit;
- o Kennis;
- o Onafhankelijkheid.

/ De geleverde prestaties:

- o Resultaten en ontwikkeling ten aanzien van de afgesproken prestaties;

/ Verhouding griffier – raad:

- o Relatie, ontwikkeling, ondersteuning;
- o Resultaatgericht gewerkt;
- o Volgens afspraak en planning gewerkt;
- o Samenwerking;

/ Positionering raad richting bestuurlijke driehoek en organisatie:

- o Vertegenwoordiging van de raad richting bestuurlijke driehoek en organisatie;
- o Strategisch denken voor de raad richting bestuurlijke driehoek en organisatie;
- o Verantwoordelijkheid nemen voor de raad;
- o Samenwerking;

/ Organisatie van en samenwerking binnen de griffie:

- o Leidinggeven, inspireren en motiveren;
- o Tevreden medewerkers;
- o Sfeer;
- o Samenwerking;

/ Werkomstandigheden en invloed daarvan op het functioneren.

/ Onderhouden contact

De uitkomsten van het gesprek worden in een beoordelingsformulier vastgelegd, ondertekend door de voorzitter van de werkgeverscommissie en de griffier en opgenomen in het personeelsdossier.

Overzicht van Links:

1:

http://www.griffiers.nl/Thema_s_en_dossiers/Griffier/Rechts_positie/Rechtspositie_en_werkgeverschap?training=EC1201

2:

http://www.griffiers.nl/Thema_s_en_dossiers/Griffier/Rechts_positie/Rechtspositie_en_werkgeverschap?training=EC1201

3:

http://www.griffiers.nl/Thema_s_en_dossiers/Griffier/Rechts_positie/Rechtspositie_en_werkgeverschap?training=EC1201

DEFINITIEF