



Ondersteuningswensen gemeenteraad & toekomst(bestendige) griffie

GEMEENTERAAD EINDHOVEN

April 2021



INHOUD

Vooraf	3
Ondersteuningswensen van de raad(sleden)	4
De griffie	5
Bevindingen en aanbevelingen	10
Naar een toekomstbestendige griffie	11
Bijlagen	13

In november 2020 heeft de gemeenteraad van Eindhoven besloten onderzoek te laten doen naar de 'griffie van de toekomst'.

Ten gevolge van maatschappelijke en politiek-bestuurlijke ontwikkelingen verandert het werk en het werkveld van de raad(sleden). Te denken valt aan de groeiende hoeveelheid informatie die raadsleden ontvangen, de decentralisaties, de toenemende complexiteit van geld- en financieringsstromen, de toename van samenwerkingsverbanden en de wens anders en intensiever verbonden te zijn met inwoners. Dit alles dwingt raadsleden tot bezinning op hun rolinvulling en hun ondersteuning.

Daarnaast was er een aantal directe aanleidingen voor dit onderzoek:

- ◆ De griffie heeft er de afgelopen jaren taken bij gekregen, onder meer ten gevolge van een aantal wettelijke verplichtingen;
- ◆ Er wordt een toenemend beroep op de griffie gedaan, zowel door raadsleden, alsook vanuit de ambtelijke organisatie en de samenleving.

Het onderzoek naar de ondersteuningswensen en (de weg naar) een toekomstbestendige griffie is uitgevoerd aan de hand van onderstaande vragen:

- 1) Welke veranderingen in de positie, de taken en in het werkveld van de volksvertegenwoordiging nemen de raadsleden waar, en leiden die al dan niet tot aanvullende en/of andere ondersteuningswensen? Zo ja, tot welke dan?
- 2) Waar wordt de beschikbare capaciteit op de griffie op dit moment aan besteed, en waar komt de griffie op dit moment in beperkte mate tot in het geheel niet aan toe? Met bijzondere aandacht voor de (wettelijk verplichte) taken die er in de afgelopen tijd zijn bijgekomen.
- 3) Zijn er mogelijkheden om efficiënter te werken op de griffie? Zo ja, welke dan?
- 4) Hoe verhouden omvang, inrichting en (functie)opbouw van de griffie van Eindhoven zich tot griffies in vergelijkbare gemeenten?
- 5) Hoe ziet een toekomstbestendige griffie van de gemeenteraad van Eindhoven eruit en wat is nodig om die te realiseren?

Het onderzoek is uitgevoerd in de maanden januari tot en met maart 2021. Het onderzoek is uitgevoerd door Jasper Loots (www.jasperloots.nl).

Op basis van beschikbare gegevens en een schriftelijke uitvraag is vergelijkingsmateriaal verkregen over omvang en inrichting van de griffies van de gemeenteraden van Groningen, Almere, Tilburg en Utrecht.¹ Alle raads- en commissieleden zijn door middel van een digitale enquête bevroegd en in staat gesteld input te leveren voor dit onderzoek. Met een aantal raadsleden zijn de uitkomsten uit de enquête geduid en verdiept. De medewerkers van de griffie hebben in meerdere sessies informatie aangebracht en meegedacht over de vraag hoe (de route naar) een toekomstbestendige griffie van de gemeenteraad van Eindhoven eruit moet zien. Ook de voorzitter van de gemeenteraad heeft in een gesprek met de onderzoeker zijn bevindingen, visie en verwachtingen gedeeld.

Op 18 maart 2021 zijn de fractievoorzitters op hoofdlijnen geïnformeerd over de voorlopige uitkomsten van dit onderzoek en in staat gesteld vragen te stellen en opmerkingen mee te geven.

De werkgeverscommissie (Marco van Dorst, Kay Sachse en Lex Janssen) is opgetreden als opdrachtgever voor dit onderzoek en heeft dienstgedaan als klankbordgroep. Zij heeft geadviseerd over de aanpak en de opzet van het onderzoek.

De verantwoordelijkheid voor de hier gepresenteerde gegevens, bevindingen en aanbevelingen berust bij de onderzoeker.

¹ Door omstandigheden heeft de griffie van de gemeenteraad van Tilburg veel van de gevraagde gegevens niet kunnen aanleveren.



ONDERSTEUNINGSWENSEN VAN DE RAAD(SLEDEN)

Op basis van de antwoorden en stellingnames van de raads- en commissieleden in de digitale enquête - zie de bijlage 1 - kan een aantal bevindingen worden geformuleerd.

Ontwikkelingen

Gevraagd naar die ontwikkelingen in maatschappij en openbaar bestuur die van grote invloed zijn en zullen zijn op de taken, de werkwijze en/of de positie van de gemeenteraad, wordt de (toenemende) complexiteit van de dossiers veruit het meest genoemd.

Daarnaast wordt verwezen naar:

- ♦ De almaar toenemende hoeveelheid informatie, en de bijbehorende vraagstukken van betrouwbaarheid, vindbaarheid en informatiewaarde (belang van de kwaliteit ofwel het nut en de waarde van informatie die de raad ontvangt);
- ♦ Het feit dat gemeenten meer en meer uitvoerder zijn van rijksbeleid (dus zonder zeggenschap en invloed daarop);
- ♦ Uiteenlopende opvattingen over een goed functionerende democratie en de zoektocht om representatie op een betekenisvolle en bevredigende manier te verbinden met vormen van participatie;
- ♦ De voortgaande samenwerking (met andere overheden, private partijen, zorgaanbieders, etc.) en de toenemende complexiteit van veel van die samenwerkingsverbanden.

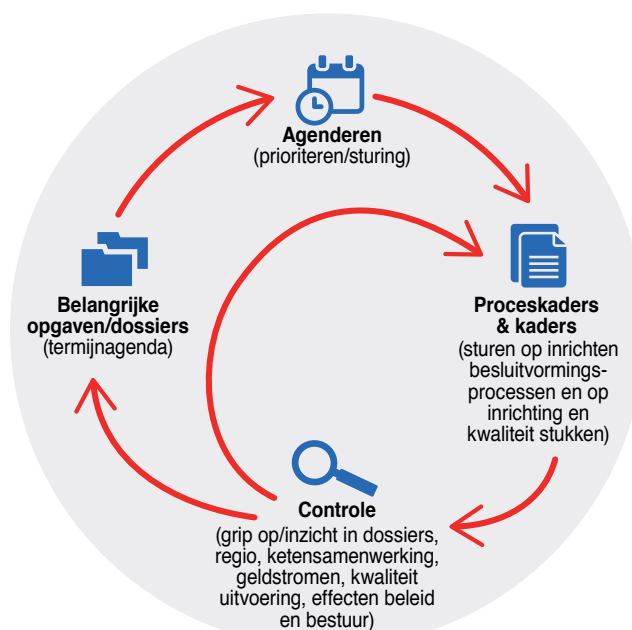
Ambitie: in positie

Een belangrijk deel van de geënquêteerden is van mening dat de gemeenteraad op dit moment onvoldoende 'in positie' is in het (cyclische) proces van agenderen tot en met monitoren/controleren.

Zij geven aan dat de raad over het algemeen:

- ♦ (Te) volgbaar is (onder meer ten aanzien van de agenda);
- ♦ (Te) weinig sturend (op onder meer de aard en inrichting van de stukken die hij van het college ontvangt, op de informatiewaarde van die stukken, op de inrichting en kwaliteit van de raadsvoorstellen en de beslispunten daarin en op de vormgeving van besluitvormingsprocessen);
- ♦ Onvoldoende inzicht heeft in en daardoor dus grip ontbeert op een aantal dossiers, ontwikkelingen en/of geldstromen om op een goede manier toezicht te kunnen houden/te monitoren en/of te kunnen controleren.

Deze wens om (veel beter) in positie te zijn, wordt eensluidend onderschreven door de raadsleden die ten behoeve van dit onderzoek zijn geïnterviewd naar aanleiding van de uitkomsten van de digitale enquête.



Ondersteuningswensen

In het licht van hetgeen hierboven is beschreven verbaast het niet dat de raadsleden in de enquête aangeven behoefte te hebben aan:

- ◆ Advies en ondersteuning om meer zicht en grip te krijgen op de omvattende en complexe dossiers die op de agenda staan;
- ◆ Advies en ondersteuning bij de uitoefening van de controle op het gevoerde beleid en bestuur;
- ◆ Advies, ondersteuning en hulp om (meer) grip te krijgen op de complexe samenwerking(sverbanden);
- ◆ Het beter betrekken in vooral de beeldvormende fase van ervaringen, kennis en expertise die in de samenwerking beschikbaar is (in aanvulling dus op de partijpolitieke lijnen waarlangs informatie wordt verzameld);
- ◆ Een 'sluiswachter' en kwaliteitsbewaker: controle en sturing op de omvang, de inrichting en de betrouwbaarheid van de informatie (minder informatie met meer informatiewaarde);
- ◆ Hulp bij het vinden/aanboren van informatie(bronnen);
- ◆ Strategisch advies (dus niet op inhoud van dossiers, maar over de beste manier om zo effectief mogelijk te kunnen zijn, dus over de te bewandelen routes en het beste gebruik van de beschikbare instrumenten).



DE GRIFFIE

Alle hens aan dek voor het primaire proces

De organisatie van het vergader- en besluitvormingsproces (het primaire proces van agenderen tot en met het archiveren van de genomen besluiten) vraagt een dusdanige hoeveelheid tijd dat voor een aantal taken en werkzaamheden nauwelijks tot geen tijd resteert.

Er is op dit moment op de griffie doorgaans onvoldoende tot helemaal geen tijd voor, onder meer:

- ◆ Het verlenen van strategisch advies (gevraagd en ongevraagd), onder meer ten aanzien van het effectief inzetten en gebruiken van de instrumenten;
- ◆ De ondersteuning van de agendacommissie bij de uitoefening van haar rol als poortwachter en kwaliteitsbewaker;
- ◆ Advies en ondersteuning bij het (nog beter) in positie brengen van de raad, door onder meer te adviseren en te ondersteunen bij het tijdig en goed stellen van proceskaders en daarmee te sturen op de inrichting van besluitvormingsprocessen;
- ◆ Het kritisch lezen van stukken/raadsvoorstellen;
- ◆ Het adviseren over dossiers en ontwikkelingen die relevant zijn voor positie en werkzaamheden van de raad;
- ◆ Advies en ondersteuning aan raadsleden/fracties bij

uitzoekwerk om grip te krijgen op complexe dossiers/onderwerpen;

- ◆ Het helpen vinden en ontsluiten van informatie met betrekking tot een bepaald dossier;
- ◆ Het zetten van de stap van communicatie naar participatie en tegemoet te komen aan de breed gedeelde wens van de raad om verbindingen te leggen tussen stad en stadsbestuur;
- ◆ Investeren in het optimaliseren van de werkprocessen en in de taakverdeling op de griffie;
- ◆ Investeren in de eigen ontwikkeling/professionalisering van de griffiemedewerkers.

Een uitgebreid overzicht van taken waar doorgaans onvoldoende tot helemaal geen tijd voor is, is opgenomen in bijlage 3.

De organisatie van het vergader- en besluitvormingsproces vergt steeds meer tijd omdat meer en meer onderwerpen van belang worden gevonden, door een of meerdere fracties of door de voltallige raad. Met als gevolg dat de griffie nog meer tijd investeert in het organiseren van vergaderingen en alles wat daarbij komt kijken. De griffie ervaart hier heel sterk de werking van het 'u vraagt, wij draaien'. Met als gevolg dat de ervaren werkdruk constant

zeer hoog is, evenals de professionele onvrede over het niet toekomen aan die taken en werkzaamheden die de griffie noodzakelijk acht om de raad en de raadsleden op een acceptabel niveau te kunnen faciliteren en in positie te houden en te brengen.

Toename van taken

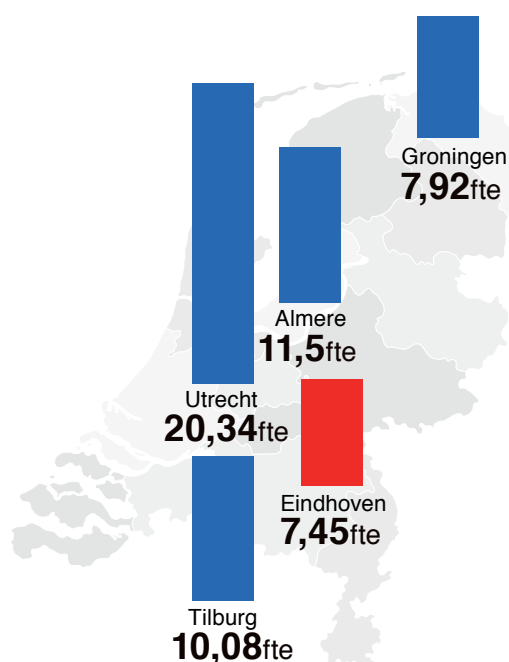
Er is de afgelopen tijd ook meer werk bij de griffie terecht gekomen door een toename van (wettelijk verplichte) taken waarvan de uitvoering (deels) bij de griffie terecht is gekomen. Het gaat in elk geval om: technische (ICT-) ondersteuning tijdens het vergaderproces, werkzaamheden die voortvloeien uit de AVG, werkzaamheden ten gevolge van de eisen aangaande de digi-toegankelijkheid

van informatie en werkzaamheden die het gevolg zijn van aangescherpte eisen omtrent informatieveiligheid.

Relatief klein

De vergelijking met een aantal andere griffies leert dat de omvang van de griffie van de raad van Eindhoven relatief klein is. Dat kan een verklaring zijn voor de ervaren werkdruk door de griffiemedewerkers en voor het feit dat op dit moment veel taken niet of hoogstens suboptimaal worden uitgevoerd.

In onderstaande afbeelding is de omvang van de vaste formatie van de griffies vergeleken, uitgedrukt in aantal fte (de eenheid waarin een voltijdsbaan wordt uitgedrukt).



Een vraag die in elk geval zal moeten beantwoord worden is of de omvang van de griffie van Eindhoven past bij de ambities van de gemeente(raad). Hetzelfde geldt voor de vraag of de huidige omvang toereikend is gezien de te verwachten toename van opgaven en dus agendapunten in de komende jaren. Met andere woorden: de hoeveelheid en complexiteit van de te behandelen dossiers zullen niet minder worden gezien de ambities van de gemeente(raad) enerzijds en de opgaven die onvermijdelijk op de gemeente afkomen anderzijds. Dat betekent dat is te voorzien dat ook het primaire proces nog meer tijd en dus

capaciteit zal vragen van de griffie dan op dit moment reeds het geval is. Wetende dat die capaciteit ook nu al tekortschiet en er op dit moment al meer wordt gevraagd van de griffie dan verantwoord is gezien de reeds ervaren werkdruk.

Smalle organisatorische en administratieve basis

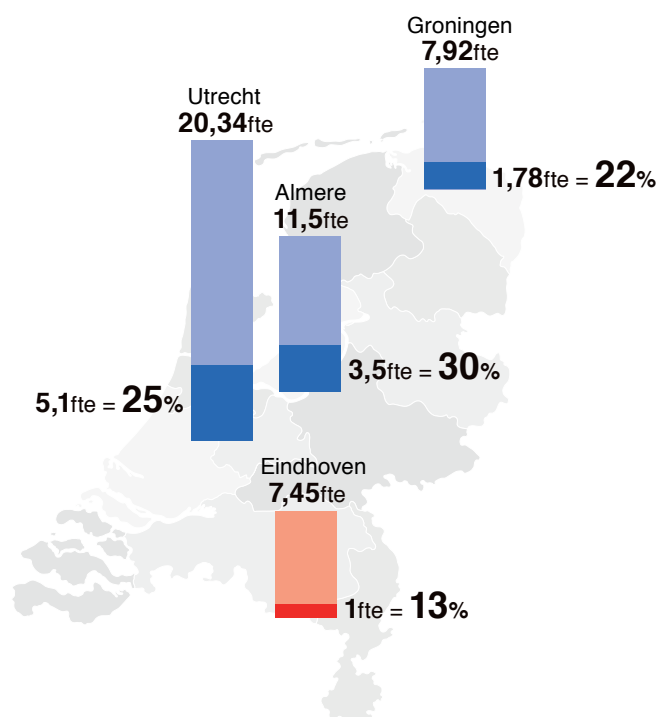
De ondersteuning waar de griffier, de raadsadviseurs en de commissiesecretarissen een beroep op kunnen doen, is op dit moment zeer beperkt. Er zijn oneerbiedig gesteld te weinig 'handjes' voor de uitvoering van de vele organi-

satorische en administratieve taken die verricht moeten worden. Met als resultaat dat iedereen op de griffie vanaf schaal 10 taken uitvoert die idealiter bij de ondersteuning neergelegd zouden moeten kunnen worden. De gevolgen hiervan werken door in het gehele 'griffie-gebouw'. Omdat de commissiesecretarissen veel praktische uitvoering en 'administratie' moeten doen, springen de raadsadviseurs bij. De griffier springt noodgedwongen bij omdat de plaatsvervanger bepaalde taken niet kan oppakken.

Dit noodgedwongen mee-uitvoering geven aan 'ondersteuning en administratie' gaat ten koste van de tijd die binnen functies beschikbaar is voor adviserende en stra-

tegische taken. Het gaat dus ook ten koste van de tijd die nodig is om tegemoet te kunnen komen aan de hierboven beschreven ambities en behoeften van de raad(sleden).

De vergelijking met een aantal andere griffies maakt die smalle organisatorische en administratieve basis inzichtelijk. Het percentage in de figuur hieronder is het verhoudingsgetal van de beschikbare ondersteunende en administratieve capaciteit (alles tot schaal 10) in relatie tot de totale omvang van de griffie. In Almere, Groningen en Utrecht is met andere woorden meer tot veel meer fte beschikbaar voor de ondersteunende en administratieve taken.



Onnodige kwetsbaarheid en gebrekkige flexibiliteit door disbalans

Het griffie-team is kwetsbaar. Nu is dat niet uitzonderlijk voor kleine teams. Echter, de griffie van Eindhoven is onnodig kwetsbaar door de disbalans in het griffie-gebouw. In bijlage 2 is zichtbaar gemaakt dat bij een aantal andere griffies 'elke verdieping' in het griffie-gebouw wordt 'bewoond'. Met als voordeel dat taken gemakkelijker (tijdelijk) door een collega kunnen worden overgenomen. Doordat de functies elkaar als dakpannen steeds deels overlappen. Dat zorgt - naast vermindering van kwetsbaarheid en perspectief op doorgroei - ook voor de mogelijk-

heid medewerkers kortere of langere tijd vrij te maken voor klussen en taken die niet direct aan het primaire proces gerelateerd zijn. Bijvoorbeeld voor bijzondere klussen ad hoc (begeleiding van een raadsenquête-commissie) of om medewerkers gedurende een bepaalde periode in te zetten om tegemoet te komen aan de hierboven geformuleerde ambities en behoeften (investeren in verbindingen met de samenleving, een project verbetering informatie-waarde, verbetering vindbaarheid stukken, uitzoekwerk ten behoeve van een bepaald dossier, inrichten informatie-dashboard verbonden partijen, enzovoort).

Efficiënter werken

De griffie heeft in het kader van dit onderzoek ook in kaart gebracht waar en hoe naar verwachting efficiënter kan worden gewerkt. Namelijk, door:

- ◆ Een aantal werkprocessen efficiënter in te richten en uit te voeren, door onder meer beter dan nu het geval is duidelijk te maken wie op de griffie wat doet op welk moment;
- ◆ Bij het herinrichten van die werkprocessen opnieuw na te gaan waarom die taak ook alweer wordt uitgevoerd en wie daar (nog) behoefte aan heeft. Voorbeeld dat in dit geval is genoemd is het maken van voorbladen;
- ◆ Aantal uit te voeren taken anders te verdelen over de medewerkers;
- ◆ Sterker te sturen op de beschikbaarheid van (actuele) termijnplanningen, zodat er beter kan worden gepland en er minder ad hoc hoeft te worden gewerkt;
- ◆ De tijdsinzet en inspanningen ten behoeve van het vergader- en besluitvormingsproces veel sterker te begrenzen: van het 'u vraagt, wij draaien' naar 'u vraagt en wij draaien binnen de daarvoor beschikbare capaciteit/tijd'. Voorwaarden daarvoor zijn heldere afspraken (duidelijk aangeven en communiceren wat de raad wel en niet mag vragen en verwachten) en een werkgeverscommissie die de griffie faciliteert en steunt bij het met redenen omkleed 'neen zeggen';
- ◆ Meer taken neer te leggen dan wel terug te leggen daar we ze thuishoren en/of daar waar die taken efficiënter kunnen worden uitgevoerd: dat geldt bijvoorbeeld voor de technische (ICT-)ondersteuning van het vergaderproces alsook voor de documentenstroom (die nu veel te veel tijd kost omdat de stukkenstroom van college

naar raad niet goed is ingericht/aansluit). Voorwaarde is wel dat hiervoor budgetten beschikbaar zijn voor als het terugleggen van taken gepaard gaat met de presentatie van de daarbij behorende rekening;

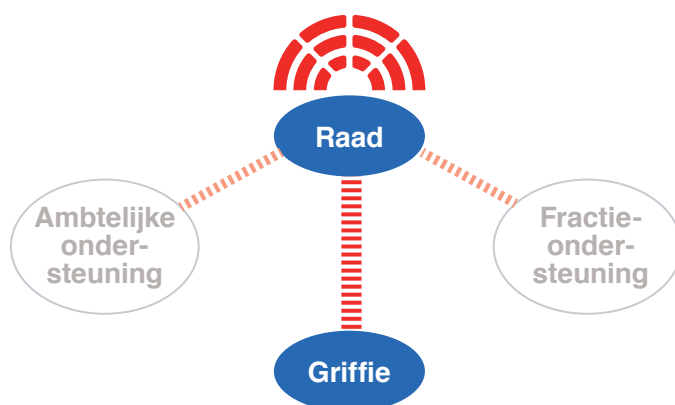
- ◆ Harder sturen op het nakomen van afspraken (bijvoorbeeld over momenten en manieren van aanleveren stukken) in plaats van het - hoe begrijpelijk ook - als griffie dus zelf 'de gaatjes maar weer dicht te lopen'.

Van deze efficiëntie-slagen zijn resultaten te verwachten, maar geen wonderen. Met andere woorden: de griffie geeft aan dat het zaken en taken efficiënter kan inrichten en uitvoeren, maar de uren die daarmee vrijgespeeld kunnen worden zijn bij lange na niet voldoende om tegemoet te kunnen komen aan het wegnemen van de werkdruk. Laat staan voor én het opvangen van de groei van de werkzaamheden én de realisatie van de bestaande ondersteuningswensen. Ook hier geldt bovendien dat de kosten de baat vooruitgaan. Het efficiënter laten werken van de griffie vraagt een investering die op dit moment niet kan worden geleverd.

Ondersteuning: drie pijlers

Dit onderzoek richt zich overeenkomstig de tekst van de motie die eraan ten grondslag ligt op de 'ambities en wensen van de raad in de ondersteuning van de griffie'. Bij wijze van 'bijvangst' kan wel het een en ander worden gezegd over de ondersteuning(sbehoeften) van de raad(sleden) in bredere zin.

De drie lijnen waarlangs de ondersteuning van de raad is georganiseerd, is verbeeld in onderstaande figuur.

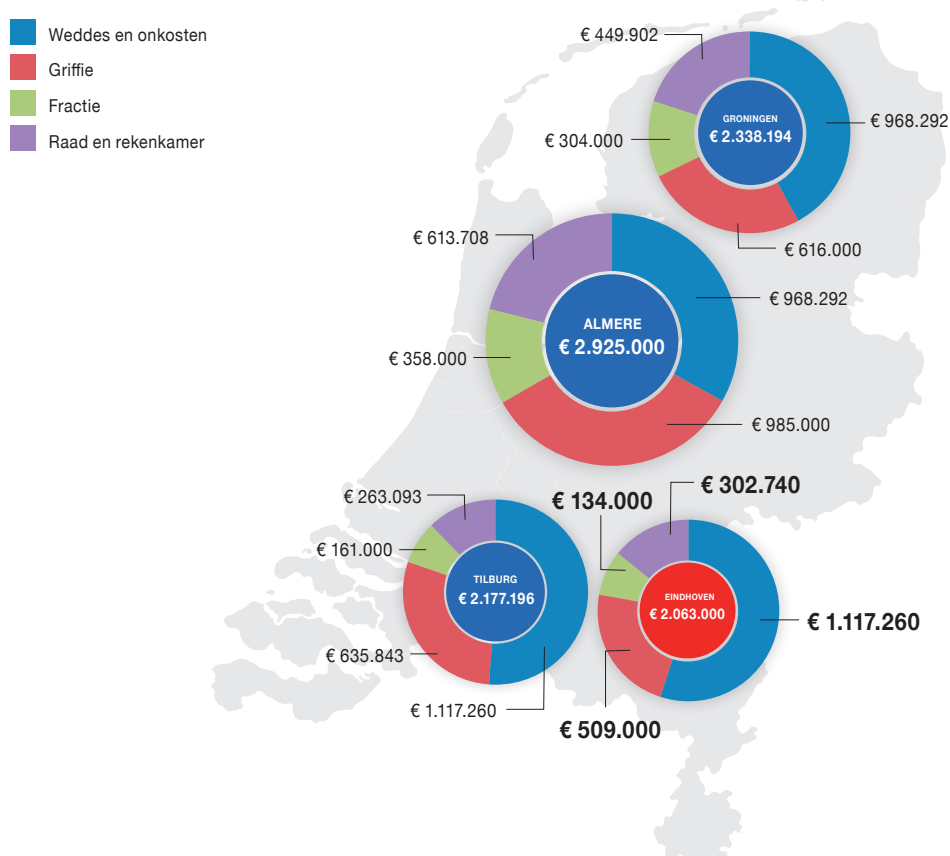


Uit de gesprekken met de raadsleden ter verdieping van de uitkomsten van de enquête is duidelijk geworden dat er een breed gedeelde behoefte bestaat om meer en gemakkelijker gebruik te kunnen maken van de deskundigheid binnen de ambtelijke organisatie. Geen vakinhoudelijke deskundigheid op de griffie organiseren, maar er als griffie wel voor zorgen dat de weg naar de organisatie geplaveid is. Dat betekent voor de griffie dat daarover goede afspraken gemaakt zullen moeten worden en vervolgens de juiste routes moeten worden ingericht.

Uitgaande van de motie en de daarop gebaseerde onderzoeksvragen is bewust niet gevraagd naar de behoefte naar meer fractieondersteuning. Dat neemt niet weg

dat die behoefte er wel degelijk kan zijn. En wel op twee manieren: 1.) behoefte aan secretariële ondersteuning van de fractieleden en de fractiewerkzaamheden en 2.) de behoefte aan 'eigen handjes' - betaald door en werkzaam voor de fractie dus - die tegemoet kunnen komen aan de wens meer ondersteuning te kunnen krijgen bij zoekwerk dat een 'partijpolitieke' insteek kent en niet bij de griffie kan worden belegd.

Uit eerder onderzoek in opdracht van de raad van Eindhoven (uit 2017) is gebleken dat hetgeen voor de griffie-ondersteuning geldt ook voor de fractieondersteuning in Eindhoven geldt: die is niet omvangrijk vergeleken met die in andere gemeenten. Zie de illustratie hieronder.



De vraag die dus ook op tafel ligt is of de raad het naast investeringen in de griffie, die als noodzakelijk beschouwd moeten worden, ook wenselijk dan wel noodzakelijk vindt

de beschikbare budgetten voor fractieondersteuning te verhogen.



BEVINDINGEN EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek leidt in elk geval tot de volgende bevindingen:

- ◆ De omvang van de griffie is ontoereikend voor de hoeveelheid werk die daar terecht komt. Niet investeren in de griffie leidt onvermijdelijk tot problemen als de hoeveelheid werk gelijk blijft of - zoals te verwachten is - nog groter wordt;
- ◆ Ook na doorvoeren van de bescheiden efficiëntieverbeteringen die mogelijk zijn kan de griffie zonder uitbreiding van capaciteit niet tegemoetkomen aan de ambitie om als raad beter in positie te zijn en ook niet tegemoetkomen aan de wensen die leven met betrekking tot de ondersteuning;
- ◆ Er is dus om te beginnen extra capaciteit nodig om de werkdruk te verminderen. Dat is een inhaalslag, nodig om de omvang van de griffie te laten aansluiten op hetgeen op dit moment gevraagd wordt. Daarnaast is extra capaciteit nodig om ervoor te zorgen dat de griffie tijd en ruimte krijgt om tegemoet te kunnen komen aan 1.) de eisen die griffie zelf stelt aan goede ondersteuning en 2.) om tegemoet te kunnen komen aan de ambities en de wensen van de raad(sleden);
- ◆ Het investeren in een meer robuuste (administratieve, ondersteunende) basis is noodzakelijk om überhaupt te kunnen gaan bouwen aan een toekomstbestendige griffie;
- ◆ Hetzelfde geldt voor het in balans brengen van het griffie-gebouw. Ook dat is een voorwaarde om te kunnen gaan bouwen aan een toekomstbestendige griffie. Noodzakelijk om de kwetsbaarheid van het team te verminderen. Noodzakelijk ook om de griffiemedewerkers gemakkelijker op projectmatige basis te kunnen laten werken en zodoende te borgen dat niet al hun tijd wordt opgeslokt door het organiseren en ondersteunen van het vergader- en besluitvormingsproces;
- ◆ Uitbreiding van de formatie in combinatie met het herinrichten van het functiehuis en een aantal werkprocessen, maakt het mogelijk dat de griffier, daarin bijgestaan door de plaatsvervanger, meer ruimte krijgt voor een meer sturende op advies en strategie gerichte rolnemings. Dat is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat het aanbod van extra griffiecapaciteit welbewust wordt ingezet en niet ongezien wordt opgeslokt. Ofwel: een meer assertieve griffie(r) is voorwaarde om grenzen te bewaren en goed onderbouwd 'nee' te verkopen als de griffie wordt overvraagd dan wel als er om de verkeerde dingen wordt gevraagd;
- ◆ Voor het herinrichten van werkprocessen en herverdelen van taken is geld nodig: de kosten gaan de baat vooruit;
- ◆ Datzelfde geldt voor het 'weg-organiseren' of terugleggen van bepaalde taken: ook dat zal in een aantal gevallen geld (kunnen gaan) kosten;
- ◆ De ondersteuning vanuit de ambtelijke organisatie is niet expliciet betrokken in dit onderzoek. Wel is duidelijk geworden dat in goede afstemming tussen de beide bestuursorganen raad en college en in overleg en afstemming met de gemeentesecretaris en de bestuurlijke driehoek (nog) meer kan worden gedaan om het werk van de ambtelijke organisatie (nog) beter af te stemmen op het zo efficiënt en goed mogelijk kunnen vervullen van de taken en verantwoordelijkheden van de raad(sleden);
- ◆ Het budget voor de ondersteuning van de fracties is bescheiden in omvang in vergelijking met dat in een aantal andere vergelijkbare steden. Of de raad ook wil investeren in meer budget voor fractieondersteuning, is een vraag die geen deel heeft uitgemaakt van dit onderzoek maar die wel beantwoord zal moeten worden op een moment dat gesproken wordt over investeren in de ondersteuning van en voor de raad(sleden).



NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIGE GRIFFIE

Op de pagina hierna is de (route naar een) toekomstbestendige griffie van de gemeenteraad van Eindhoven verbeeld. Het is niet bedoeld als een keuzemodel. De stappen die hier zijn gepresenteerd zijn volgtijdelijk bedacht: de ene stap is nodig om de volgende stap te kunnen zetten dan wel om de volgende stap zinvol want renderend te laten zijn.

Het resultaat is een griffie die:

◆ Robuuster is

- omdat er is geïnvesteerd in de (administratieve, ondersteunende) basis
- omdat er meer balans in het griffie-gebouw is en daardoor minder kwetsbaarheid
- omdat er voldoende capaciteit is om meerdere taken tegelijk optimaal uit te voeren zonder steeds noodgedwongen alle tijd en energie te steken in het organiseren van het primaire proces

◆ Efficiënter is

- omdat de werkprocessen en taakverdeling zijn verbeterd
- omdat op basis van heldere afspraken en een heldere afbakening wordt gewerkt (wat doet de griffie wel en wat niet)
- omdat op basis van heldere prioriteiten wordt gewerkt
- omdat een aantal taken elders is belegd, omdat die daar sowieso thuishoren (en niet bij de griffie) en/of omdat die daar sneller, beter, efficiënter kunnen worden uitgevoerd

◆ Assertiever is

- omdat er strenger wordt gestuurd op basis van de prioriteiten
- omdat er vaker neen wordt gezegd tegen zaken die niet bij de griffie thuis
- omdat er vaker neen wordt verkocht als er geen tijd is/capaciteit beschikbaar is voor bepaalde (op dat moment niet per se noodzakelijk in te willigen) verzoeken en wensen, vanzelfsprekend binnen marges omdat het raadswerk nu eenmaal een dynamiek kent waarop de griffie zal moeten meebewegen
- omdat de rol van kwaliteitsbewaker en sluiswachter veel consistentier en consequenter zal worden ingevuld, om er zodoende voor te zorgen dat de

raad wordt ondersteund en geadviseerd om op alle denkbare manieren beter in positie te komen en te zijn (door te sturen op de kwaliteit van de stukken, de kwaliteit van de informatie, de kwaliteit van de proceskaders, enzovoort).

◆ Flexibeler is

- omdat er na serieuze formatie-uitbreiding genoeg ruimte is om - naast de inzet van menskracht ten behoeve van het primaire proces - tegemoet te kunnen komen aan de verschillende ondersteuningsbehoeften (voor het beter betrekken van 'de stad', voor meer ruimte voor strategisch advies en ondersteuning, voor het bewerkstelligen van betere informatie, voor realisatie van betere vindbaarheid van stukken, voor het helpen vinden en ontsluiten van nieuwe informatie(bronnen), enzovoort). Niet door specialisten aan te nemen op de griffie maar door voldoende raadsadviseurs in dienst te hebben die op projectmatige basis, meer of minder vrijgesteld van werk ten behoeve van het primaire proces, werken aan een betere positionering, ondersteuning en advisering van de raad.

Het achtereenvolgens zetten van de eerste vijf stappen - zie de volgende pagina - leidt als het ware tot het 'bij de tijd brengen' van de griffie. Dat is dus feitelijk achterstallig onderhoud wegwerken voorafgaand aan de investeringen in een toekomstbestendige griffie. Het tegemoet kunnen komen aan de ambitie en ondersteuningsbehoeften die de raadsleden hebben verwoord (in de enquête), begint dus feitelijk vanaf stap 6. Het vraagt om structurele uitbreiding van de formatie op het functieniveau van (junior, medior en/of senior) raadsadviseur, ofwel een structurele uitbreiding vanaf schaal 10.

Door middel van het €-teken in de afbeelding is aangegeven welke stappen in elk geval om extra structurele middelen vragen. Daarnaast zijn incidentele middelen nodig, om te kunnen investeren in:

- ◆ Het herinrichten en efficiënter maken van een aantal werkprocessen;
- ◆ Een andere taakverdeling en bijbehorende andere functiehuis-indeling.

Met betrekking tot het 'weg-organiseren' en/of teruggeven van taken zal moeten worden bezien of dat geld kost, en of dat dan om incidentele of structurele gelden gaat.

(NAAR) EEN TOEKOMSTBESTENDIGE GRIFFIE

1. BASIS OP ORDE

- investeren in (administratieve) ondersteuning

3. (WERK)PROCESSEN HERZIEN

- efficiëntere inrichting aantal werkprocessen

5. INZET UREN/CAPACITEIT VOOR VERGADER- EN BESLUITVORMINGS- PROCES BEGRENSD

- grenzen aangeven én bewaken van de capaciteit die beschikbaar is voor primaire proces (vergader- en besluitvorming)

7. IN VERBINDING MET DE AMBTELIJKE ORGANISATIE

- raad(sleden) actief verbinden met en doorverwijzen naar deskundigen/ deskundigheid binnen de ambtelijke organisatie

9. IN STAAT IN TE SPELEN OP WISSELENDE WENSEN EN BEHOEFTE

- in samenhang met punt 2 en 5 borgen dat de diverse medewerkers/raadsadviseurs voldoende tijd hebben (naast de inzet in het primaire proces van vergaderen en besluiten) voor taken en werkzaamheden die de raad (op dat moment) relevant vindt: ondersteuning bij uitzoekwerk, meer zicht en grip op samenwerkingsverbanden, de regio, etc.
- budget om tegemoet te kunnen komen aan wensen en behoeften raad(sleden), bijvoorbeeld om zaken te kunnen laten uitvoeren

2. IN EVENWICHT

- taken herverdelen
- kiezen voor meer geleidelijke opbouw van junior, medior en senior raadsadviseurs

4. TAKEN EN INZET GRIFFIE GEPRIORITEERD

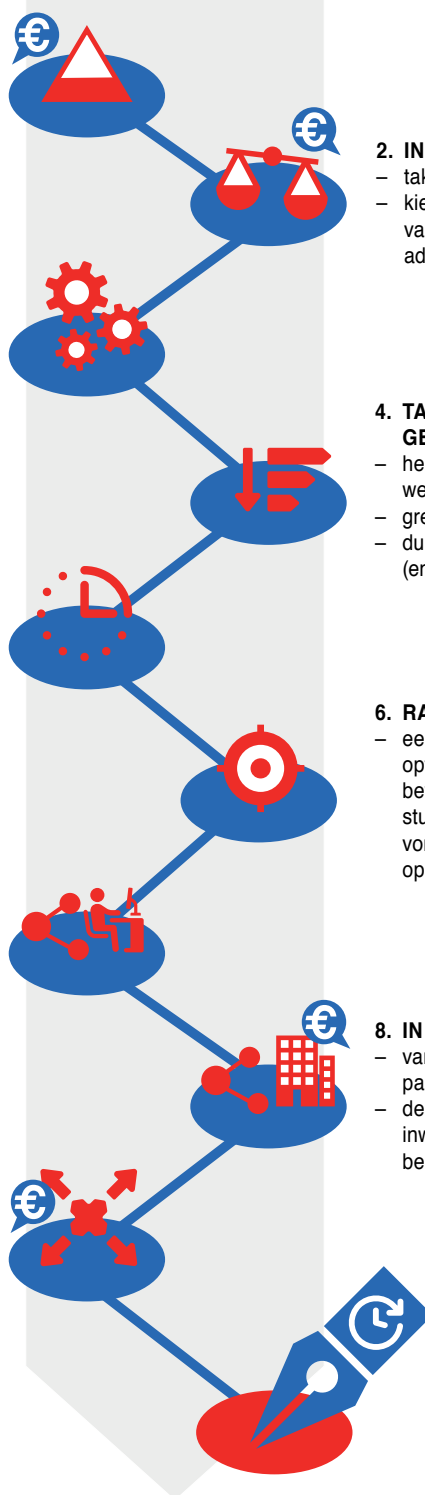
- helder aangeven wat griffie wel/niet doet
- grenzen aangeven van spankracht
- duidelijk maken wat prioriteit heeft (en wat dus niet kan/nog niet kan)

6. RAAD IN POSITIE

- een griffie die ten behoeve van de raad optreedt als poortwachter/kwaliteitsbewaker: wakend en sturend op kwaliteit stukken, op de kwaliteit van de besluitvorming, op toezeggingen, op planning, op een strategische raadsagenda, etc.

8. IN VERBINDING MET DE STAD

- van communicatie (zenden) naar participatie (betrekken)
- deskundigheid en expertise van inwoners/vanuit de stad veel beter benutten (in met name de beeldvorming)



Een griffie

- ✓ met een robuuste basis
- ✓ met een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden
- ✓ met meer balans in het griffiehuis door een dakpansgewijze stapeling van functies die kwetsbaarheden minimaliseert
- ✓ met efficiënte werkprocessen

- ✓ die vooral poortwachter en kwaliteitsbewaker is: zorgt dat de raad in positie is/optimaal in staat zijn gegeven rollen te vervullen
- ✓ die flexibel is: geen (vak)inhoudelijke specialisten op de griffie maar raadsadviseurs die inzetbaar zijn voor het primaire proces én deskundigheid hebben/ontwikkelen op basis van de wisselende behoeften en wensen van de raad(sleden)
- ✓ die de (deskundigheid van) inwoners, instellingen, bedrijven etc. optimaal weet te betrekken in de (voorbereiding op de) besluitvorming



BIJLAGE 1

UITKOMSTEN DIGITALE ENQUÊTE

De raads- en commissieleden zijn in de gelegenheid gesteld vragen te beantwoorden en positie te kiezen aan de hand van een aantal stellingen. Daarnaast was een aantal open vragen opgenomen. De vragenlijst is ingevuld door in totaal 49 raads- en commissieleden. De uitkomsten vindt u hier:

Commissieleden: <https://hpe.typeform.com/report/yi4pISsZ/i5ZyOs5sxi5DetOJ>

Raadsleden: <https://hpe.typeform.com/report/CaWBPsZD/GvvKeCvWoGaNtDSV>

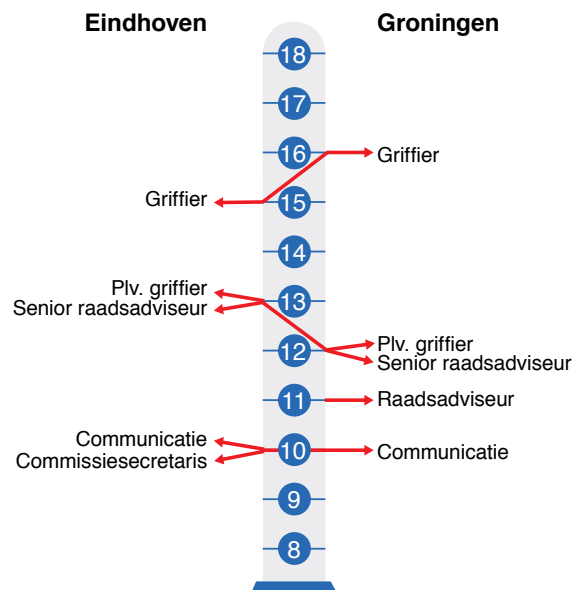
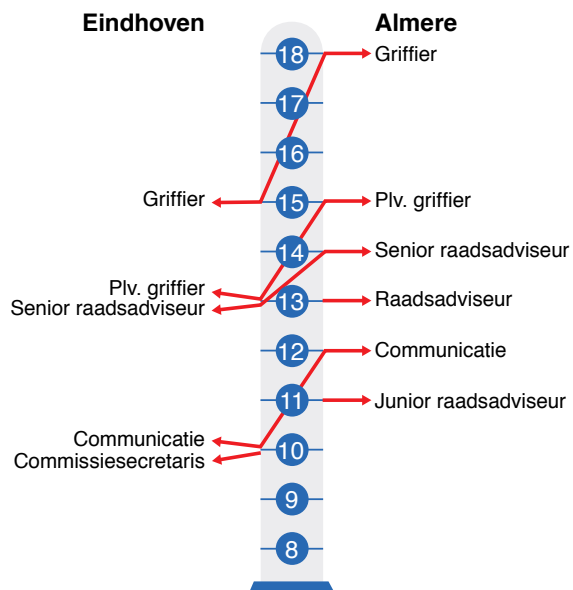
Zo gewenst zijn de uitkomsten ook als pdf op te vragen bij de griffie.



BIJLAGE 2

BENCHMARK AANTAL KENGETALLEN GRIFFIES

Vergelijking inschaling functies, typen functies en de (balans in de) verdeling van de functies over (de verschillende verdiepingen van) het griffie-huis/functiegebouw.





BIJLAGE 3

TAKEN WAAR DOORGAANS ONVOLDOENDE TOT HELEMAAL GEEN TIJD VOOR IS/ KAN WORDEN GEMAAKT OP DE GRIFFIE

Aan alle medewerkers van de griffie is gevraagd aan te geven voor welke taken/werkzaamheden ze doorgaans onvoldoende tot helemaal geen tijd hebben. In deze bijlage is dat gepresenteerd.

Omdat bij een bepaalde taak het antwoord (doorgaans onvoldoende of in het geheel geen tijd) kan verschillen, staat op een aantal plekken een kruis zowel in het oranje als in het rood.

Overbodig te zeggen dat de griffie aan heel veel taken en werkzaamheden wel toekomt. Naast het week in week uit organiseren van het vergader- en besluitvormingsproces zijn dat, zonder compleet te zijn: de taken en klussen die altijd moeten en vaak ook met prioriteit (vertrouwenscommissie, raadsonderzoek, integriteitskwestie, afscheid 'oude' raad en inwerkprogramma 'nieuwe' raad, etc.), de facilitaire ondersteuning van de raadsleden (ondersteuning i-pad, declaraties, vergoedingen, etc.), het ondersteunen van de rekenkamer, de ondersteuning van de auditcommissie en de doorontwikkeling van de P&C-cyclus en de P&C-documenten, de archivering, de afwikkeling van de inkomende post, het organiseren van de werkbezoeken, het te woord staan en zo mogelijk helpen van de raadsleden, enzovoort.

1. Lezen van stukken die naar de raad gaan (raadsvoorstellen, raadsinformatiebrieven, etc.)	X	X
2. Maken voorbladen bij raadsvoorstellen/agenda-onderwerpen	X	
3. Strategische advisering raadsleden (gebeurt nu hoogstens reactief, dus als er om gevraagd wordt)	X	X
4. Advisering agendacommissie over strategische keuzes, regie op de agenda		X
5. Structureel overleg met bestuurszaken/bestuursadviseurs/ambtelijk medewerkers	X	
6. Ondersteuning raadswerkgroepen: vooraf nadenken over rol en taak, overleg met de organisatie over werkwijze, etc.	X	
7. Informeel contact griffie-medewerkers onderling, heidagen griffie-team		X
8. Investeren in visie, kernwaarden, etc van de griffie en de vertaling ervan in functies, taken, rolneming en werkwijzen, etc.		X
9. Efficiënter inrichten van werkprocessen griffie: griffiemail, ingekomen stukken, rib's, raadsvragen, etc.		X

 Heb ik doorgaans onvoldoende tijd voor

 Kom ik niet aan toe

10. Nadenken over/vooruitkijken naar/scenario's bedenken voor ideale invulling /tijdsindeling komende A- en B-avonden	X	
11. Voorzitters voorbereiden (bellen/afspreken) op komende vergaderingen	X	
12. Initiatieven nemen en ontwikkelingen volgen in de regionale samenwerkingsverbanden		X
13. Volgen van (nieuwe) ontwikkelingen die voor de raad van belang zijn (zoals omgevingswet)	X	X
14. Bijhouden van vakliteratuur	X	X
15. Verlof nemen zonder ook nog met werk bezig te zijn		X
16. Investeren in de eigen ontwikkeling (volgen van opleidingen, cursussen, etc.)	X	X
17. Bezoeken bijeenkomsten Vereniging van Griffiers, 100.000+netwerk, kennis-sessies Democratie in Actie, etc.	X	X
18. Bij uitzetten technische vragen kijken of die al eerder ter sprake zijn gekomen, of er raadvragen over uitstaan, etc.	X	


X Heb ik doorgaans onvoldoende tijd voor
 X Kom ik niet aan toe

19. Inwonersparticipatie: gericht met onderwerpen naar specifieke doelgroepen (om te informeren/te betrekken)	X	
20. Data gebruiken bij strategische keuzes voor communicatie (leefstijlen van inwoners, gegevens uit inwonersenquête)		X
21. Strategisch plan voor raadscommunicatie		X
22. AVG	X	
23. RIS (optimaal benutten)	X	
24. Regelen/faciliteren/afstemmen/sturen/bewaken rk-onderzoeksproces van begin tot en met raadsbesluit (agendering, memo voorzitter,pers)	X	
25. Nazorg (rekenkamer)onderzoek		X
26. Controle opvolging		X
27. Inhoudelijke en strategische bezinning op relevante onderwerpen voor functioneren raad (zoals integriteit, decentralisaties, etc.)		X


X Heb ik doorgaans onvoldoende tijd voor
 X Kom ik niet aan toe

28. Onderwerp (op agenda/reeds besloten in raad) inhoudelijk meer uitdiepen en over berichten op sociale media, raadsleden interviewen hierover	X	X
29. Meer interactie opzoeken op social media (polls of vragen)	X	
30. Portretten maken van raadsleden: wie zijn die raadsleden nu eigenlijk?		X
31. Informatie geven en stimuleren van mogelijkheden voor inwoners invloed uit te oefenen (petitie, burgerinitiatief, inspreken)	X	
32. Informatie geven en stimuleren over het raadswerk zelf: hoe word je raadslid en wat houdt het in?		X
33. Meer video gebruiken in communicatie	X	
34. Informeren (algemene info) over hoe werkt de gemeenteraad, wat doet de raad en het college?	X	
35. Scholen actief uitnodigen voor schoolbezoeken of lesprogramma op school en ook deze bezoeken begeleiden/organiseren		X
36. Raadsleden vaardig maken in communiceren (heldere taal gebruik, social media gebruik, video gebruik, maar ook MS-Teams, RIS)		X


X Heb ik doorgaans onvoldoende tijd voor
 X Kom ik niet aan toe

37. Initiatieven vanuit werkgroep communicatie opzetten (onder meer voor jongeren en vrouwen)	X	
38. Interne communicatie: raad beter positioneren in de ambtelijke organisatie	X	


X Heb ik doorgaans onvoldoende tijd voor
 X Kom ik niet aan toe



BIJLAGE 4

GEVOERDE GESPREKKEN

5 februari

- ◆ Gesprek met Rita Huskens
- ◆ Gesprek met Tineke van den Biggelaar
- ◆ Gesprek met Sandra van de Meulengraaf
- ◆ Groepsgesprek met Ingrid van Dijk, Koen van der Aa en Tieke Veuskens

9 februari

- ◆ Groepsgesprek met Jeroen Lebon, Thijs Deckers en Jeanke Verbruggen
- ◆ Groepsgesprek n.a.v. uitkomsten digitale enquête met: Saskia Lammers, Marco van Dorst, Kay Sachse, Lex Janssen en Henk Jager

16 februari

- ◆ Gesprek met de voltallige griffie

2 maart

- ◆ Groepsgesprek n.a.v. uitkomsten digitale enquête met: Niels Groot, Jannie Visscher, Marjolein Senden, Ruud van Acquoij, Arnold Raaijmakers en Eva de Bruijn

3 maart

- ◆ Gesprek met John Jorritsma

