

ARTIKELEN

De griffier in gemeenteland

Linze Schaap, Peter Kruyen, Merlijn van Hulst & Julien van Ostaaijen

Met de dualisering van het gemeentebestuur in 2002 ontstond de professie van de griffier. Dit artikel bevat een beschrijving van de invulling die de raadsgriffiers in Nederland tegenwoordig aan hun ambt geven. Uit het onderzoek blijkt dat griffiers zich bezighouden met een breed scala aan activiteiten, onder te verdelen in vier taakvelden: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen en adviseren van raadsleden. In de invulling van die taakvelden ontstaan enkele griffiersprofielen. Zo organiseert de basisgriffier vooral bijeenkomsten van de raad en doet daarvan verslag. De basis-plusgriffier doet dat ook en is tevens actiever op enkele andere taakvelden. De strategisch adviseur is op alle taakvelden het actiefst. Er blijken enkele significante verschillen te zijn tussen de drie profielen als het gaat om het belang dat griffiers aan hun activiteiten toekennen, hun waardeoriëntaties en hun competenties. Contextfactoren blijken amper van belang te zijn, behalve gemeentegrootte. Het is daarnaast opvallend dat de griffier relatief gezien weinig activiteiten ontplooit ten aanzien van twee ontwikkelingen die voor gemeenteraden steeds belangrijker worden: regionalisering en vermaatschappelijking van het lokaal bestuur.

1 Inleiding

Met de dualisering van het gemeentebestuur in 2002 werden de verantwoordelijkheden van de gemeenteraad en het college door de wetgever strikter gescheiden. Daarmee ontstond tevens een nieuwe professie. De gemeenteraad werd vanaf dat moment niet langer door de gemeentesecretaris ondersteund, maar door een nieuwe functionaris: de griffier.¹ Het creëren van de griffiersfunctie was weliswaar niet de kern van de dualisering van het gemeentebestuur, maar de functie drukt wel uit dat de raad een eigenstandiger positie ten opzichte van het college moest innemen. Daarbij hoorde, zo vond de wetgever, ook een eigen ambtelijke ondersteuning. De algemene taak van de griffier is vervolgens vastgelegd in de Gemeentewet (art. 107a, lid 1): *‘De griffier staat de raad en de door de raad ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde.’* De gemeenteraad stelt daarnaast regels op ten behoeve van de invulling van de griffiersrol.

De griffiersfunctie was nieuw in 2002 en dat betekende ook dat griffiers zelf invulling moesten zien te geven aan hun functie. Eigen keuzes waren daarbij van

1 Om taalkundige redenen spreken wij in dit artikel over raadsgriffiers in de mannelijke vorm, in het volle besef dat er vele vrouwelijke griffiers zijn.

belang, evenals wensen uit de omgeving, en dan vooral die van de raad en zijn voorzitter. Vier jaar na de creatie van de functie werd geconstateerd dat de invoering van het dualisme nog niet helemaal compleet was, maar ook dat de griffier zijn plek in het lokaal bestuur had ingenomen en dat de inhoud van het griffiersambt zich aftekende (BMC/VvG, 2007). In 2016 is een nieuwe evaluatie van het ambt van raadsgriffier uitgevoerd (Van Hulst e.a., 2016). De bevindingen daarvan worden in dit artikel besproken.²

Wij beogen hier in de eerste plaats een beschrijving te geven van de invulling die de raadsgriffiers in Nederland aan hun ambt geven: welke activiteiten verrichten griffiers en met welke frequentie, en in hoeverre zijn er – op basis van gebleken samenhangen tussen activiteiten – griffiersprofielen te onderscheiden? Het zal blijken dat we vier pakketten van activiteiten kunnen onderscheiden, dat alle griffiers zich daarmee bezighouden, maar dat er ook duidelijke verschillen zijn in de mate waarin griffiers deze activiteiten vervullen. Op basis van die verschillen hebben wij drie griffiersprofielen kunnen opstellen: drie manieren waarop griffiers hun ambt invullen. Vervolgens hebben we ons afgevraagd hoe het komt dat die verschillen bestaan. Daartoe hebben wij enerzijds de mate van samenhang onderzocht tussen de diverse invullingen die griffiers aan hun ambt geven, en anderzijds het belang dat griffiers aan activiteiten en taken hechten, hun taakopvatting, hun waardeoriëntaties (de kernwaarden van waaruit zij zeggen te handelen), de competenties die griffiers zeggen te hebben en die zij willen verbeteren, en enkele kenmerken van de context waar zij in werken.

De volgende onderzoeksvragen staan in dit artikel centraal:

- 1 *Hoe vulden Nederlandse raadsgriffiers anno 2016 hun rol in en welke verschillen bestaan er tussen raadsgriffiers?*
- 2 *Welk belang hechten griffiers aan hun activiteiten, en welke taakopvattingen, waardeoriëntaties en competenties hebben zij?*
- 3 *In welke mate hangen verschillen in invulling van het ambt van raadsgriffier samen met het belang dat griffiers aan activiteiten en taken hechten, hun taakopvatting, hun waardeoriëntaties, hun competenties en contextfactoren?*

In de volgende paragraaf bespreken we eerst het onderzoeksmodel en de onderzoeks aanpak. Paragraaf 3 bevat de resultaten van het onderzoek: de activiteiten van griffiers en de profielen die we op basis daarvan hebben geformuleerd. In paragraaf 4 besteden we aandacht aan de factoren waarmee de invulling van het ambt samenhangt. In paragraaf 5 trekken we conclusies om, op basis daarvan, in paragraaf 6 de discussie aan te gaan over de vraag in hoeverre de keuze die griffiers maken in hun werkzaamheden passen bij huidige maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen en op welke manier het ambt doorontwikkeld zou kunnen worden.

- 2 Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Vereniging van Griffiers. Wij zijn de leden van de begeleidingscommissie Ton Dijkmans, Madeleine Michiels van Kessenich, Claes Oosterhoff, Hester Tjalma, Jeroen van Urk, Hella van de Velde en Berry van 't Westeinde zeer erkentelijk voor hun meedenken en opbouwende kritiek.

2 Onderzoeksmodel en aanpak van het onderzoek

In eerdere onderzoeken werden vier respectievelijk zes taakvelden onderscheiden waarop de griffier rollen kan vervullen (resp. BMC/VvG, 2007; VvG, 2011). Deze taakvelden omvatten elk een aantal activiteiten. Wij hebben er in dit onderzoek voor gekozen om niet uit te gaan van a priori onderscheiden taakvelden en evenmin van a priori geformuleerde typen griffiers (zoals Schaap & Mulder, 2008; Korsten, 2009). In plaats daarvan hebben wij allereerst in kaart gebracht welke concrete activiteiten griffiers vervullen en pas op basis daarvan taakvelden onderscheiden. Op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met verschillende expert kwamen wij tot een lijst van 24 concrete activiteiten, die vervolgens in een vragenlijst voorgelegd zijn aan de Nederlandse griffiers.

Tal van factoren zijn te bedenken die verklaren waarom er verschillen zijn tussen griffiers als het gaat om welke activiteiten zij wel en niet verrichten. In dit onderzoek richtten wij ons op competenties, kernwaarden, opvattingen over het eigen werk en contextfactoren (vgl. Karsten e.a., 2014, voor soortgelijke analyses van het functioneren van burgemeesters). Er is in de (bestuurskundige) literatuur veel aandacht voor de mogelijke samenhang van deze factoren met organisatiegedrag, maar tegelijkertijd is er nog veel te ontdekken over hoe deze samenhang precies in elkaar steekt. Wat competenties betreft laten studies zien dat generieke vaardigheden ertoe doen, terwijl bevindingen tegelijkertijd inconsistent zijn (voor creativiteit is bijvoorbeeld zowel doorzetten als knopen doorhakken vereist; zie bijvoorbeeld Kruijven & Van Genugten, 2017). Kijken wij naar de mogelijke impact van kernwaarden en opvattingen over het eigen werk op gedrag in organisaties, dan verwijzen wij graag naar verschillende bestuurskundige studies (Hendriks & Drosterij, 2012; Van der Wal e.a., 2008; Moore, 1995) die vaststelden dat organisatiegedrag afhankelijk is van kernwaarden. Wat contextfactoren betreft vonden wij het belangrijk om niet alleen naar ‘usual suspects’ te kijken als gemeentegrootte en het sociaaleconomisch karakter van de gemeente (Schaap, 2015), maar ook naar concrete werkgerelateerde omstandigheden, zoals ervaren taakautonomie en ondersteuning, geïnspireerd door het werk van organisatiepsychologen (Hackman & Oldham, 1975; Bakker & Demerouti, 2007). Deze factoren tezamen vormden ons conceptuele onderzoeksmodel.

Na vaststelling van het conceptuele onderzoeksmodel is empirisch onderzoek gedaan; daartoe zijn twee vragenlijsten ontwikkeld. De eerste vragenlijst was bestemd voor de griffiers, de tweede voor belangrijke actoren in hun omgeving. In dit artikel behandelen we slechts de eerste vragenlijst (voor overige resultaten verwijzen wij de lezer naar Van Hulst e.a., 2016). Concepten van beide vragenlijsten zijn voorgelegd aan een select gezelschap van griffiers, raadsleden en een gemeentesecretaris. Op basis van hun feedback zijn de vragenlijsten aangescherpt. De vragenlijsten zijn begin 2016 uitgezet onder de beoogde respondenten via Qualtrics. Aan het onderzoek hebben 239 raadsgriffiers deelgenomen; ongeveer 60% van de Nederlandse raadsgriffiers. Van dit aantal hebben 203 grif-

fiers één of meer medewerkers, de rest bestaat uit zogenaamde sologriffiers (De Heus, 2012).

Wat de activiteiten betrof vroegen wij griffiers om aan te geven hoe vaak zij de activiteit ondernamen, op een schaal met vijf antwoordcategorieën (nooit, enkele keren per jaar, maandelijks, wekelijks en – vrijwel – dagelijks). Door middel van exploratieve factoranalyse onderzochten wij of er griffiersactiviteiten zijn die veelal samen voorkomen in de praktijk. Vanwege de ongelijke afstanden tussen de antwoordcategorieën op de activiteitenvragen (bijvoorbeeld het verschil tussen dagelijks en wekelijks is niet hetzelfde als het verschil tussen wekelijks en maandelijks) maakten wij gebruik van polychorische correlaties. Op basis van de scree plot van de ongeroteerde factoroplossing stelden wij vast dat er vier, enigszins gecorreleerde, groepjes van activiteiten te onderscheiden zijn in de data die ook inhoudelijk betekenis hebben. Deze groepjes worden door ons aangeduid als taakvelden. Voor de volledigheid merken wij op dat vier van de 24 voorgelegde activiteiten buiten beschouwing bleven; niet alleen ontbrak tussen deze en de andere activiteiten statistische samenhang, maar ook waren er geen inhoudelijke argumenten te bedenken om deze activiteiten op te nemen in een van de taakvelden.³ De factorladingen van de uiteindelijk gekozen OBLIMIN-rotatie lagen tussen 0,26 en 0,87 (met een gemiddelde 0,54), waarbij er geen noemenswaardige kruisladingen overbleven.

Aangezien wij voor dit onderzoek op zoek zijn naar griffiersprofielen was het belangrijk om niet alleen te weten dat er verschillende taakvelden bestaan, maar ook of er patronen zijn te ontdekken in de mate waarin griffiers zich op deze taakvelden bewegen. Zijn er griffiers die uitsluitend op één taakveld actief zijn, of zijn er griffiers die weinig actief zijn op alle taakvelden, terwijl andere griffiers juist zeer druk zijn op alle vier de velden? Om dit uit te zoeken voerden wij een clusteranalyse uit. Specifiek maakten wij gebruik van het Partitioning Around Medoids (PAM)-algoritme, waarbij wij de Gower-afstandsmaat kozen, wederom vanwege de ongelijke afstanden tussen de antwoordcategorieën. Het dendogram en de silhouetplot lieten zien dat een clustering van griffiers op basis van het taakveld 'adviseren' het sterkst was, hetgeen wij vervolgens als uitgangspunt namen om de griffierstypologie op te bouwen. Wij merken op dat wij de typologie niet alleen baseren op de statistische samenhang in de data, maar dat we ook inhoudelijk gekeken hebben of deze indeling een logische betekenis heeft.

Om de samenhang van de griffierstypen met taakopvattingen, waardeoriëntaties, competenties en contextfactoren te onderzoeken maakten wij gebruik van eenvoudige bivariate analyses (chikwadraattoets, Kruskal-Wallis en ANOVA). Gezien het verkennende karakter van dit onderzoek, het grote aantal mogelijke variabelen en het multinomiale karakter van de afhankelijke variabele besloten wij geen multivariate analyses te doen. Wij toetsten met een significantieniveau van 0,05.

3 Niet alle activiteiten bleken samen te hangen met andere activiteiten en zij vallen buiten de vier taakvelden: volgen van trainingen, deelnemen aan intervisiebijeenkomsten, gebruikmaken van sociale media en overleggen met griffiemedewerkers.

Alle analyses werden uitgevoerd in R (R Core Team, 2016). Specifiek maakten wij gebruik van de Psych-bibliotheek (Revelle, 2016) om de factoranalyses uit te voeren, Cluster (Maechler e.a., 2017) om de clusteranalyses uit te voeren, en PMCMR (Pohlert, 2016) om de Kruskal-Wallistoets te kunnen uitvoeren.

3 De raadsgriffier anno 2016: activiteiten en profielen

Allereerst valt uit het materiaal op te maken dat griffiers zich met een breed scala aan activiteiten bezighouden en dat zij dat vrijwel allemaal doen: griffiers zijn *all-rounders*. De frequentie waarmee griffiers met verschillende activiteiten bezig zijn, is laag: slechts 10% van de griffiers ontplooit dagelijks eenzelfde activiteit. De grote hoeveelheid taken hebben we in taakvelden geordend, gebruikmakend van eerder beschreven exploratieve factoranalyse: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen en adviseren van raadsleden. Die taakvelden van activiteiten die blijken samen te hangen, zijn opgenomen in tabel 1.⁴

Wanneer men de activiteiten bekijkt, valt op dat griffiers zich in het algemeen vooral richten op activiteiten binnen het gemeentehuis en minder op maatschappelijke partners, regiogemeenten en anderen buiten het gemeentehuis. Zo organiseert 97% nooit of hooguit enkele keren per jaar bijeenkomsten met inwoners over het functioneren van de democratie en overlegt ruim 80% nooit of hooguit enkele keren per jaar namens de raad met externe partijen of maatschappelijke organisaties.

4 Zie noot 3.

Tabel 1 Taakvelden van griffiers

Taakveld	Item	Frequentie (%)				
		Nooit	Enkele keren per jaar	Maandelijks	Wekelijks	(Vrijwel) dagelijks
Secretarische taken	Ik regel zelf de organisatie van raads- en commissievergaderingen zoals vergaderlocaties.	27	35	22	14	3
	Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.	35	12	37	13	3
Faciliteren	Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.	72	24	3	1	0
	Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.	28	54	13	5	0,4
	Ik organiseer trainingen voor (nieuwe) raadsleden over het raadswerk.	3	92	5	0,4	0
	Ik organiseer bijeenkomsten voor raadsleden over specifieke, inhoudelijke thema's.	6	66	26	2	0
	Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.	25	67	7	0	0,4
	Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.	19	70	11	0,4	0
	Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.	64	34	3	0	0

Tabel 1
(Vervolg)

Taakveld	Item	Nooit	Enkele keren per jaar	Frequentie (%)		
				Maandelijks	Wekelijks	(Vrijwel) dagelijks
Vertegenwoordigen van de raad	Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken voor de raad.	1	44	31	11	3
	Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen.	0,4	8	25	59	8
	Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.	2	17	36	44	2
Adviseren van de raad	Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.	0,4	16	40	31	13
	Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.	7	50	26	14	3
	Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies om hun voorstellen succesvol door de raad te krijgen.	7	43	29	14	8
	Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.	4	57	25	11	3
	Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.	8	57	24	9	2
Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.	1	80	15	4	0,4	
Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.	30	57	8	4	1	
Ik doe voorstellen aan de raad om zijn werkprocessen te verbeteren.	1	70	21	7	2	

Griffiers mogen dan actief zijn op alle vier de taakvelden, er zijn wel verschillen te vinden in de frequentie waarmee zij bepaalde activiteiten verrichten. Die verschillen zijn vooral significant op het taakveld 'adviseren van de raad'. Op basis van die verschillen hebben wij drie categorieën griffiers benoemd, gebruikmakend van een statistische clusteranalyse. Met die profielen laten we zien dat er naast vele overeenkomsten tussen griffiers ook enkele duidelijke verschillen zijn: sommigen zijn relatief weinig bezig met het adviseren van raadsleden (de *basisgriffier*), anderen doen dat meer (de *basis-plusgriffier*) en een derde groep doet dat veelvuldig (de zogenaamde *strategisch adviseur*). Tabel 2 bevat de drie griffiersprofielen en hun kenmerken, evenals de gemiddelde, ongestandaardiseerde scores van de drie griffierstypen op de vier taakvelden.

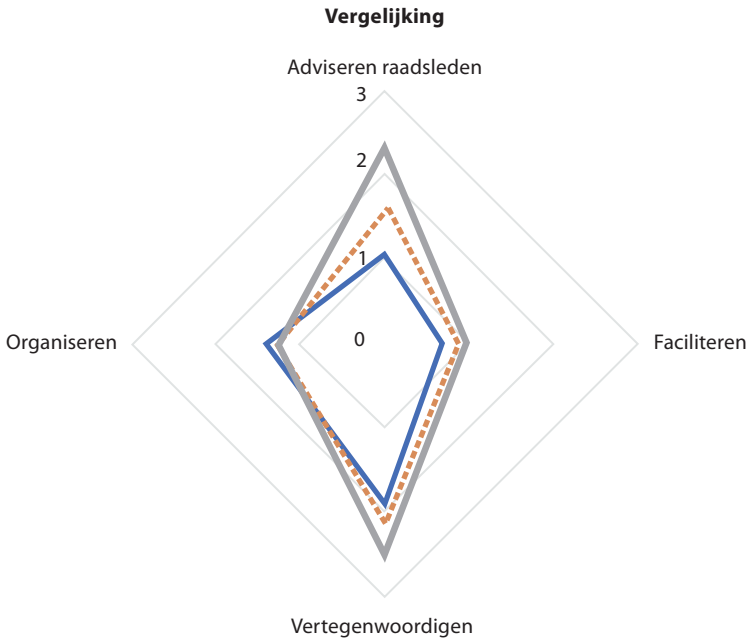
Tabel 2 Profielen van griffiers

Profiel	Kenmerken
Basisgriffier (2,8; 4,7; 5,7; 7,4)	Deze griffier is vooral bezig met de basisactiviteiten van het griffiersambt: het organiseren van de vergaderingen en verslagleggen. Op de andere taakvelden is hij wel actief, maar niet met dezelfde frequentie als sommige van de collega's. Van de 239 griffiers die hebben meegedaan aan dit onderzoek behoren 111 tot deze categorie.
Basis-plusgriffier (2,6; 6,2; 6,5; 11,4)	Griffiers met dit profiel lijken op de basisgriffier. Tegelijkertijd gaat deze griffier een stap verder, met name op het gebied van adviseren en faciliteren. Deze activiteiten nemen een groter deel van zijn tijd in beslag. 70 van de 239 griffiers in het onderzoek zitten in deze categorie.
Strategisch adviseur (2,6; 7,1; 7,8; 17)	Deze griffier is actief op alle taakvelden die wij onderscheiden. Hij doet echter meer aan faciliteren, vertegenwoordigen en adviseren van de raad dan de andere griffiersprofielen. Het belangrijkste verschil tussen dit profiel en de andere twee zit in drie specifieke activiteiten die de strategisch adviseur aanmerkelijk vaker uitvoert: het adviseren van raadsleden over formele procedures, over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken en over politieke strategie om voorstellen geaccepteerd te krijgen. 58 van de 239 griffiers in het onderzoek vallen onder deze categorie.

Tussen haakjes de gemiddelde, ongestandaardiseerde scores van de griffier per taakveld, respectievelijk secretariële taken, inhoudelijk faciliteren, vertegenwoordigen, adviseren van de raad.

Figuur 1 laat zien hoe de drie typen griffiers zich ten opzichte van elkaar verhouden op de taakvelden op basis van gestandaardiseerde scores.

Figuur 1 *Vershil profielen gevisualiseerd*



Toelichting: dun = basisgriffier, stippel = basis-plusgriffier, dik = strategisch adviseur.

Griffiers die veel adviseren, adviseren de raadsleden vooral over formele procedures en de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken en geven vaak politiek-strategisch advies om voorstellen geaccepteerd te krijgen. Om een voorbeeld te geven: bijna 45% van het derde griffiersprofiel geeft wekelijks advies over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken, terwijl slechts 1% van het eerste profiel dit wekelijks doet. Verschillen zien we ook terug bij andere taakvelden, hoewel die minder sterk zijn.

Ten slotte blijkt uit het onderzoeksmateriaal dat de 33 aan dit onderzoek deelnemende sologriffiers (griffiers zonder griffiemedewerkers) veelal basisgriffiers zijn. Andersom geldt dat niet. Griffiers met een griffie zijn niet noodzakelijkerwijs strategisch adviseur of basis-plusgriffiers. Wel blijkt dat de strategisch adviseur gemiddeld in een grotere griffie werkt (2,5 fte ondersteuning) dan de griffier die past binnen het basis- (1,6 fte ondersteuning) of basis-plusprofiel (1,8 fte ondersteuning).

4 De raadsgriffier anno 2016: invloedsfactoren

Vervolgens hebben we gekeken in hoeverre keuzes die griffiers in hun werk maken, samenhangen met de onderzochte factoren. Achtereenvolgens komen aan bod: het belang dat griffiers aan activiteiten en taken hechten, hun taakopvatting, de kernwaarden van waaruit zij zeggen te handelen, de competenties die griffiers zeggen te hebben en die zij willen verbeteren, en enkele kenmerken van de context waarin zij werken. Daarmee kunnen we analyseren in hoeverre deze factoren samenhangen met de activiteiten van griffiers en met de drie griffiersprofielen. Hier presenteren wij alleen data over de significante resultaten (voor de overige data: zie Van Hulst e.a., 2016).

4.1 *Belang van activiteiten*

Als we kijken naar wat griffiers belangrijk vinden, dan sluit dat beeld grotendeels aan op de concrete activiteiten. Maar er zijn ook enkele opvallende verschillen tussen wat griffiers doen en het belang dat ze eraan toekennen. Van de activiteiten die griffiers verrichten, scoren de volgende hoger dan andere: het overleggen met griffiemedewerkers, het adviseren van de burgemeester en de secretaris en het adviseren van raadsleden over processen en procedures. Als we kijken naar de activiteiten die griffiers zeer belangrijk vinden, dan zien we dezelfde activiteiten terug, maar ook het doen van voorstellen aan de raad om de eigen werkprocessen te verbeteren (85%), het politiek-strategisch adviseren van raadsleden om hun voorstellen door de raad geaccepteerd te krijgen (70%) en het attenderen van raadsleden op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving (66%). Het verschil tussen frequentie en toegekend belang kan wellicht te maken hebben met de aard van de activiteit; sommige activiteiten zullen niet maandelijks of zelfs dagelijks aan de orde zijn (zoals het doen van voorstellen aan de raad om de eigen werkprocessen te verbeteren). Maar bij andere activiteiten ligt dat wellicht anders, bijvoorbeeld het strategisch adviseren van raadsleden om hun voorstellen door de raad geaccepteerd te krijgen: de ene helft doet dat 'nooit/enkele keren per jaar', de andere helft 'maandelijks, wekelijks of dagelijks'.

Als we kijken naar het belang van de diverse activiteiten, dan zijn er enkele verschillen tussen de griffiersprofielen: de basisgriffier vindt faciliterende taken significant minder van belang dan de strategisch adviseur. Specifiek scoort de basisgriffier hier gemiddeld 2,2, terwijl de andere typen griffier hier gemiddeld 2,4 en 2,8 scoren. Ook voor wat betreft het taakveld adviseren van de raad scoort de basisgriffier hier significant lager en wel ten opzichte van beide andere typen griffiers. Specifiek scoort de basisgriffier hier gemiddeld 3,9, terwijl de andere typen griffier hier gemiddeld 4,6 en 4,8 scoren. Tabel 3 bevat een overzicht van het belang dat griffiers aan hun activiteiten toekennen.

Tabel 3 *Belang van activiteiten, volgens de griffiers*

Taakveld	Activiteit	Item	Frequentie	Percentage
Secretariële taken	1	Ik regel zelf de organisatie van raads- en commissievergaderingen zoals vergaderlocaties.	42	18
	2	Ik maak de notulen/besluitenlijsten van raads- en commissievergaderingen.	54	23
Faciliteren	3	Ik vat ambtelijke stukken samen in korte beleidsnotities voor raadsleden.	14	6
	15	Ik overleg met externe partijen zoals maatschappelijke organisaties namens de raad.	47	20
	16	Ik organiseer trainingen voor (nieuwe) raadsleden over het raadswerk.	140	59
	17	Ik organiseer bijeenkomsten voor raadsleden over specifieke, inhoudelijke thema's.	149	62
	18	Ik organiseer bijeenkomsten tussen mijn raadsleden en raadsleden van buurgemeenten.	79	33
	19	Ik organiseer bijeenkomsten tussen raadsleden en externen zoals maatschappelijke organisaties.	82	34
	20	Ik organiseer bijeenkomsten voor inwoners over het functioneren van de lokale democratie.	44	18
Vertegenwoordigen van de raad	12	Ik adviseer beleidsambtenaren over de inhoudelijke kwaliteit van hun stukken voor de raad.	108	45
	13	Ik adviseer de burgemeester over zaken die de gemeenteraad betreffen.	228	95
	14	Ik adviseer de gemeentesecretaris over zaken die de gemeenteraad betreffen.	153	64
Adviseren van de raad	4	Ik adviseer raadsleden over formele procedures en beslissingstermijnen.	192	80
	5	Ik adviseer raadsleden over de inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken.	96	40
	6	Ik verschaf raadsleden politiek-strategisch advies om hun voorstellen succesvol door de raad te krijgen.	168	70
	7	Ik attendeer de raad op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale omgeving.	157	66
	8	Ik attendeer de raad op maatschappelijke trends die ik van belang acht voor het raadswerk.	128	54

Tabel 3 (Vervolg)

Taakveld	Activiteit	Item	Frequentie	Procentage
	9	Ik breng het thema integriteit onder de aandacht van raadsleden.	164	69
	10	Ik bemiddel bij spanningen tussen raadsleden.	90	38
	11	Ik doe voorstellen aan de raad om zijn werkprocessen te verbeteren.	204	85
Overig	21	Ik volg trainingen om mijn vakkenis en competenties verder te ontwikkelen.	134	56
	22	Ik neem deel aan intervisiebijeenkomsten om mijn functioneren verder te ontwikkelen.	80	33
	23	Ik maak gebruik van sociale media zoals Facebook en Twitter in mijn griffierswerk.	29	12
	24	Ik overleg met mijn griffiemedewerkers.	174	73

4.2 Taakopvatting

Als we inzoomen op de taakopvatting van de griffiers, dan is duidelijk dat 83% van hen het in sterke mate als taak ziet ervoor te zorgen dat de raad transparant handelt, 80% dat de raad volgens de formele, juridische kaders handelt, en 77% dat de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad. Geen enkele andere taak in deze categorie scoort boven de 50% (zie tabel 4).

Tabel 4 Taakopvatting griffiers (%)

Taakopvatting	Item 'Zorgen dat ...'	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
Functioneren van de raad	de raad handelt volgens de formele, juridische kaders.	0	0,4	3	17	80
	de raad transparant handelt.	0	0	3	15	83
	de raad bijeenkomt in een goede sfeer.	0,4	2	5	43	50
	raadsleden zich verder ontwikkelen in hun vak door scholing en training.	0,4	2	11	56	31

Tabel 4 (Vervolg)

Taakopvatting	Item 'Zorgen dat ...'	Geheel niet	Niet	Neutraal	Enigszins	In sterke mate
Externe relaties	de raad het gesprek aangaat met lokale organisaties over maatschappelijke ontwikkelingen.	1	8	27	37	27
	burgers zich geïnformeerd voelen over de lokale democratie.	0,4	3	11	45	41
	burgers participeren in de gemeentelijke democratie.	0,4	4	19	49	27
Rol en positie van de raad	de raad de regie neemt in de inrichting van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	0	9	23	54	14
	de raad actief toezicht houdt op de uitvoering van de nieuwe gedecentraliseerde taken.	0	6	16	46	32
	de raad de regie neemt in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	0	8	16	47	30
	de raad actief toezicht houdt op intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.	0	4	10	45	42
	de raad een visie ontwikkelt op nieuwe bestuurlijke trends zoals 'overheidsparticipatie'.	0	5	19	40	37
	de raad zijn langetermijnagenda realiseert.	1	6	17	36	40
	de raad zich duidelijk profileert ten opzichte van het college.	1	9	19	40	31
Interne relaties	de ambtelijke organisatie rekening houdt met de rol en wensen van de raad.	0	0,4	3	20	77
	ambtenaren inhoudelijk goede stukken schrijven.	2	12	15	53	19

Ook hier zijn er kleine verschillen tussen de drie griffiersprofielen. Strategisch adviseurs vinden meer dan hun collega's (en vooral meer dan de basisgriffier) dat zij een taak hebben op het terrein van de lokale democratie, het functioneren van de raad en de positie van de raad. Concreet scoorde de basisgriffier gemiddeld 3,9, 3,8 en 3,9 op een schaal van 1 tot 5 op deze taakopvattingen, de basis-plusgriffier 4,1, 4,1 en 4,1, en de strategisch adviseur scoorde 4,3, 4,2 en 4,2.

Tabel 5 *Waardeoriëntatie griffiers*

Kernwaarde	Gemiddeld	Standaarddeviatie
Onafhankelijkheid	2,3	1,83
Integriteit	2,7	1,78
Dienstbaarheid	4,2	2,16
Zorgvuldigheid	4,5	1,76
Rechtmatigheid	4,8	1,86
Doelmatigheid	5,7	1,89
Vernieuwingsgerichtheid	5,8	1,88
Responsiviteit	5,9	1,96

Rangorde: 1 = meest belangrijk, 8 = minst belangrijk.

4.3 Kernwaarden

We hebben griffiers vervolgens ook gevraagd hun kernwaarden te ordenen van meest naar minst belangrijk. Twee kernwaarden scoren erg hoog:⁵ onafhankelijkheid en integriteit. Op afstand volgen dienstbaarheid, zorgvuldigheid en rechtmatigheid. Het laagst scoren doelmatigheid, vernieuwingsgezindheid en responsiviteit (zie tabel 5).

Veel verschillen tussen de griffiersprofielen zijn er hier niet: alleen de kernwaarde ‘vernieuwingsgerichtheid’ wordt significant belangrijker gevonden door de basis-plusgriffier en strategisch adviseur. Deze werd door strategisch adviseurs en basis-plusgriffiers gemiddeld gezet op plaats 5,3 en 5,5, respectievelijk, terwijl deze gemiddeld op plaats 6,3 kwam bij de basisgriffiers op een schaal van 1 (meest belangrijk) tot 8 (minst belangrijk).

4.4 Competenties

Gevraagd naar de sterkst ontwikkelde competenties scoort ‘plannen, organiseren en voortgang bewaken’ duidelijk hoger dan de andere competenties. 67 van de ondervraagde griffiers noemen dit een van de sterk ontwikkelde competenties. Tegelijkertijd vinden 33 griffiers dat ze beter zijn in andere zaken. Samenwerken, flexibel handelen en kansen en bedreigingen herkennen scoren ook relatief hoog (tussen 40 en 50). Uitleg en feedback geven zijn in de ogen van de griffiers relatief minder sterk ontwikkeld. Dat is opvallend, aangezien veel griffiers uitleg en feedback zullen moeten geven aan griffiemedewerkers, ambtenaren en raadsleden. Als relatief zwakst ontwikkelde competentie komt ‘leren en verder ontwikkelen’ uit de bus. Die competentie is in feite een metacompetentie (het gaat immers om het verder verbeteren van competenties). Daarmee is de beperkte ontwikkeling daarvan erg belangrijk te noemen. Het suggereert immers dat maar weinig griffiers

5 Daarmee is niet gezegd dat griffiers de andere kernwaarden niet belangrijk vinden: zij moesten in dit onderzoek enkele waarden rangschikken. ‘Hoog’ of ‘laag’ scoren betekent dus: in relatie tot andere waarden.

Tabel 6 Competenties griffiers

Competenties	Sterkst ontwikkeld		Te ontwikkelen	
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage
Plannen, organiseren en voortgang bewaken	159	67	26	11
Samenwerken	118	49	32	13
Uitleg geven	35	15	24	10
Feedback geven	35	15	102	43
Betrokkenheid tonen	78	33	24	10
Mensen overtuigen en enthousiasmeren	69	29	102	43
Kansen en bedreigingen herkennen	95	40	73	31
Initiatief ontplooiën	61	26	63	26
Flexibel handelen	107	45	25	10
Besluitvaardig handelen	90	38	44	18
Omgaan met stressvolle situaties	53	22	56	23
Leren en verder ontwikkelen	26	11	98	41

denken dat ze hun competenties gemakkelijk kunnen ontwikkelen. Tabel 6 geeft een overzicht.

Wij vroegen ook welke competenties de griffiers willen ontwikkelen. ‘Mensen overtuigen en enthousiasmeren’ is iets waar veel griffiers beter in willen worden. Ook de competentie ‘feedback geven’ is een gewenste competentie (43%), alsmede ‘leren en verder ontwikkelen’ (41%). ‘Plannen, organiseren en voortgang bewaken’, ‘samenwerken’ en ‘flexibel handelen’ scoren relatief laag. Een groot deel van de griffiers is naar alle waarschijnlijkheid van mening dat ze dit al in voldoende mate onder de knie hebben. Ook ‘uitleg geven’ scoort niet al te hoog en is maar voor 10 griffiers een te ontwikkelen competentie. Veel griffiers zijn ook daadwerkelijk bezig met het verbeteren van de eigen competenties: 80 volgen enkele keren per jaar een training en 57 nemen enkele keren per jaar deel aan intervisiebijeenkomsten.

Er zijn op dit vlak drie significante verschillen tussen de drie griffiersprofielen. Het eerste verschil is dat de strategisch adviseur in het algemeen vindt dat hij in staat is mensen te overtuigen en te enthousiasmeren (30 strategisch adviseurs, 52%), terwijl de basisgriffier dat veel minder van zichzelf vindt (21 basisgriffiers, 19%). De basisgriffier wil ook veel vaker deze competentie ontwikkelen (55 basisgriffiers, 43% versus 18 strategisch adviseurs, 31%). Het tweede verschil is dat de basisgriffier significant meer dan de andere twee profielen van mening is flexibel te handelen (59 basisgriffiers, 46% versus 26 basis-plusgriffiers, 37% en 22 strategisch adviseurs, 38%). Ten slotte zijn er significante verschillen voor wat betreft het leren en verder ontwikkelen. Waar slechts 26 griffiers vinden dat die competentie bij hen sterk ontwikkeld is, is het leeuwendeel van deze griffiers basis-plus-

griffier (13 basis-plusgriffiers, 18,6% versus 8 basisgriffiers, 6,3% en 5 strategisch adviseurs, 8,6%).

4.5 Context

De laatste factor waarvan wij de samenhang met de ambtsinvulling door griffiers hebben onderzocht, is de *context*. Deels is die context uiteraard identiek voor alle griffiers: de wettelijke bepalingen ten aanzien van het gemeentebestuur en de verhoudingen tussen de drie bestuursorganen daarbinnen. Andere factoren kunnen per gemeente verschillend zijn. De factoren die in het onderzoek aan de orde zijn geweest, betroffen de organisatorische (zoals omvang van de raad en de griffie, functioneren van de griffie, fragmentatie van de raad), bestuurlijke (zoals steun van de raad, relatie met de werkgeverscommissie, gemeentesecretaris en burgemeester) en demografische (zoals het ingeschatte opleidingsniveau in de gemeente) omgeving waarbinnen het griffierswerk plaatsvindt en de werkbeleving van de griffier.

De enige contextfactoren die per griffiersprofiel significant verschillen, zijn de grootte van de gemeente (en dus de gemeenteraad) – de strategisch adviseur werkt gemiddeld in een grotere gemeente met dus ook meer raadsleden (26,26 raadsleden) dan de basisgriffier (21,53 raadsleden) en de basis-plusgriffier (22,91 raadsleden) – en de salarisschaal (strategisch adviseurs zijn bijna een hele schaal hoger ingeschaald dan basisgriffiers). De overige contextfactoren die wij hebben onderzocht, doen er niet (wezenlijk) toe om te begrijpen waarin griffiers verschillen.

5 Conclusies

In de inleiding formuleerden we drie vragen:

- 1 *Hoe vulden Nederlandse raadsgriffiers anno 2016 hun rol in en welke verschillen bestaan er tussen raadsgriffiers?*
- 2 *Welk belang hechten griffiers aan hun activiteiten, en welke taakopvattingen, waardeoriëntaties en competenties hebben zij?*
- 3 *In welke mate hangen verschillen in invulling van het ambt van raadsgriffier samen met het belang dat griffiers aan activiteiten en taken hechten, hun taakopvatting, hun waardeoriëntaties, hun competenties en contextfactoren?*

De eerste vraag kunnen we nu als volgt beantwoorden. Alle griffiers houden zich bezig met een breed scala aan activiteiten. Griffiers zijn veelzijdig; er zijn vrijwel geen activiteiten die maar door een deel van de griffiers gedaan worden. Dat betekent ook dat een griffier zijn tijd verdeelt over vele activiteiten. Sommige van die activiteiten blijken met elkaar samen te hangen. Uit het materiaal hebben we vier van dat soort taakvelden kunnen destilleren: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen van de raad en adviseren van de raad. Als we kijken naar de frequentie van de activiteiten, dan zien we dat griffiers zich in het algemeen veel bezighouden met interne aangelegenheden (en veel minder met zaken als het onderhouden of organiseren van contacten met burgers en anderen buiten het

gemeentehuis). Deze interne aangelegenheden zijn tevens de activiteiten die zij als zeer belangrijk beschouwen. Ook zaken als de regie nemen door de raad bij de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en de participatie en het geïnformeerd zijn van burgers vinden zij belangrijk, maar daar besteden zij in de praktijk minder tijd aan.

Nadere analyse heeft geleid tot het onderscheiden van drie griffiersprofielen. Anders dan in eerder onderzoek komen uit ons materiaal geen scherpe inhoudelijke verschillen tussen griffiers tevoorschijn: alle griffiers bewegen zich op alle vier de taakvelden, maar wel in verschillende maten van intensiteit. De *basisgriffier* doet wat we de kern van het griffiersambt noemen: het organiseren van vergaderingen van de raad en verslagleggen. De *basis-plusgriffier* is ook bezig met deze secretariële taken, maar is daarnaast actiever op de andere taakvelden, en vooral met faciliteren en adviseren. De *strategisch adviseur* is het actiefst op alle vier de taakvelden, en hij adviseert de raad(sleden) meer dan de andere twee (en dan vooral over formele procedures, inhoudelijke kwaliteit van vergaderstukken en over de haalbaarheid van voorstellen van raadsleden).

Voor de antwoorden op de tweede vraag verwijzen we naar paragraaf 4, om niet in herhaling te vallen. De derde vraag naar de samenhang tussen de ambtsinvulling door griffiers en verscheidene factoren laat zich als volgt beantwoorden. Griffiers hechten aan alle activiteiten belang, maar er zijn verschillen: de basisgriffier vindt faciliterende taken en het adviseren van de raad significant minder van belang dan de andere griffiersprofielen. Ook in de taakopvatting bestaan er significante verschillen tussen de griffiers: strategisch adviseurs vinden meer dan hun collega's dat zij een taak hebben op het terrein van de lokale democratie, het functioneren van de raad en de positie van de raad. Voor wat betreft de competenties valt op dat de basisgriffier van mening is dat hij minder goed in staat is mensen te overtuigen en te enthousiasmeren (in tegenstelling tot de strategisch adviseur), dat hij flexibel handelt en goed in staat is te leren en zich verder te ontwikkelen. De ambtsinvulling blijkt, tot slot, amper samen te hangen met contextfactoren. We zien alleen een positieve samenhang tussen de gemeentegrootte (en het aantal raadsleden) en de salarisschaal en het profiel 'strategisch adviseur'.

- *Terugkoppeling naar de literatuur*

Uit dit onderzoek vloeit een andere indeling van taken en taakvelden voort dan uit eerder onderzoek. De grootste overeenkomst met eerder onderzoek is de constatering dat er basistaken zijn die iedere griffier verricht. Dan hebben wij het over de organisatorische activiteiten, het ondersteunen van de primaire processen van de raad (vgl. BMC/VvG, 2007: 28). Ons empirisch onderzoek bracht echter een nieuwe indeling voort: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen en adviseren van raadsleden. Deze taakvelden vallen deels samen met de clusters van activiteiten uit eerder onderzoek. Grootste verschil is dat in ons onderzoek de clustering in taakvelden gebaseerd is op resultaten van onderzoek met behulp van vragenlijsten en statistische technieken.

Ook voor wat betreft de griffiersprofielen zijn er raakvlakken met bestaande ideeën. Korsten (2009) maakte een onderscheid tussen griffiers die zich meer terughoudend (legalistisch) opstelden en griffiers die dat niet doen. In het onderzoek van BMC/VvG (2007: 83) werd zelfs al gesproken over de griffier die als strategisch adviseur van de raad zou opereren. Hiermee duidde dat onderzoek voornamelijk op de ambitie om voorbij de louter procedurele opstelling inhoudelijk advies te leveren. Dergelijke inzichten komen ook in ons onderzoek terug. Maar anders dan Korsten (2009) en Schaap en Mulder (2008) zijn wij niet op profielen gestuit die zich inhoudelijk duidelijk van elkaar onderscheiden (vgl. ook Schouw & Tops, 1998; Tops & Zouridis, 2002). Het onderscheid tussen griffiers dat uit ons materiaal voortvloeit, is graduëel. Dit valt ook te begrijpen: door zijn positie heeft de griffier nu eenmaal taken op alle vier de taakvelden.

6 Discussie: doorontwikkeling van het ambt

In de voorgaande paragrafen hebben we drie verschillende griffiersprofielen laten zien en de verschillen in de intensiteit van activiteiten die griffiers verrichten, die daaraan ten grondslag liggen. We mogen constateren dat griffiers (en gemeenteraden) veel vrijheid hebben invulling te geven aan het griffiersambt. Immers, die ambtsinvulling blijkt amper samen te hangen met contextfactoren. Anders gezegd: griffiers bepalen in hoge mate zelf de frequentie en het belang van hun activiteiten, welke waarden zij belangrijk vinden en welke competenties zij willen ontwikkelen. Dat betekent ook dat zij keuzes moeten maken. De drie profielen geven daarvoor verschillende denkrichtingen aan. Het ambt kan, met andere woorden, langs verschillende lijnen worden doorontwikkeld. Enige reflectie op de huidige invulling van het ambt kan geen kwaad. De griffiersfunctie is aan het begin van deze eeuw bedacht, maar sindsdien heeft de wereld van politiek en bestuur niet stilgestaan.

In de eerste plaats kunnen griffiers hun secretariële rol verder uitbouwen. Zo zouden zij de gemeenteraad kunnen bijstaan in het oplossen van praktische problemen, zoals de Raad voor het openbaar bestuur recentelijk suggereerde: *'De griffie kan raadsleden praktisch werk uit handen nemen, wat raadsleden in staat stelt hun tijd aan andere zaken te besteden'* (Rob, 2016: 26). Ook raadsleden zelf lijken te verwachten dat de griffie de werkdruk die raadsleden ervaren, kan verminderen (Van Wijnen & Hulsen, 2015: 76).

Maar er zijn bredere maatschappelijke en bestuurlijke vraagstukken die om aandacht vragen, ontwikkelingen die eerder griffiers nodig hebben die faciliterend en adviserend optreden. We beperken ons tot twee ontwikkelingen: regionalisering en vermaatschappelijking van het lokaal bestuur, en we vragen ons af in hoeverre griffiers daar bij de invulling van hun ambt rekening mee houden. Voor dat laatste was de vragenlijst weliswaar niet opgezet, maar het verzamelde materiaal geeft wel mogelijkheden om daarop in te gaan.

Met ‘regionalisering’ doelen we op enkele ontwikkelingen die ertoe leiden dat beleidsvorming zich op steeds grotere afstand van de burger – en vaak ook de gemeenteraad – afspeelt. Dat is dikwijls het gevolg van de schaalvergroting van het lokaal bestuur als gevolg van gemeentelijke herindelingen. Het is tevens het gevolg van het veelvuldig samenwerken tussen gemeenten en van het feit dat besturen vaak plaatsvindt in beleidsnetwerken die zich weinig aantrekken van bestuurlijke grenzen. Een groot aantal griffiers (82) houdt zich momenteel bezig met het thema intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Het valt dan echter ook op dat slechts 66 griffiers het van groot belang vinden hun raad te attenderen op bestuurlijke trends in de lokale en bovenlokale samenleving, dat slechts een derde van de griffiers het organiseren van bijeenkomsten van raadsleden met raadsleden van buurgemeenten een belangrijke taak vindt, en dat weinigen de raad de regie willen laten nemen in de inrichting van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Regionalisering (en de rol van de raad daarin) lijkt geen thema te zijn dat boven aan de agenda van griffiers staat. Tegelijkertijd worstelen vele raden wel met regionalisering. De griffier kan hier een belangrijke intermediair zijn: de griffier als verbinder van raad, regio en maatschappij.

Een tweede ontwikkeling noemen we ‘vermaatschappelijking van het lokale bestuur’ en die omvat zowel het veranderen van de lokale democratie (zoals de roep om burgerparticipatie, het idee van overheidsparticipatie, directe democratie) als het feit dat gemeenten meer taken hebben gekregen en dat het karakter van het lokaal bestuur langzamerhand aan het veranderen is. We zien veranderingen in de hoedanigheid van de lokale democratie (zie ook Van de Wijdeven, 2012; VNG Denktank, 2013; Democratic Challenge, 2015; Boogaard & Michels, 2016; Rob, 2016). De vraag is langzamerhand: hoe ‘vertegenwoordigend’ is de vertegenwoordigende democratie eigenlijk nog (zie ook Van Ostaaijen, 2014)? Tegelijkertijd verandert het karakter van het lokale bestuur, zeker ook onder invloed van de recente decentralisatie van taken aan de gemeenten. Gemeenten – als ‘eerste overheid’ – worden geacht de noden en wensen van de samenleving te kennen. Maar kan de raad dat? Of, als college en ambtelijke organisatie die taak oppakken, kan de raad daar zicht op houden? Als we ervan uitgaan dat de vermaatschappelijking van het lokale bestuur in alle gemeenten gaande is, dan is het opvallend te noemen dat ‘maar’ 69 griffiers bezig zijn met het thema ‘participatie’ en (nog maar) 42 met het thema decentralisatie. Weliswaar zien we tevens dat zeer veel griffiers voor zichzelf een taak zien weggelegd bij vraagstukken als maatschappelijke trends en burgerparticipatie, een actieve rol van de raad bij de decentralisaties en het informeren van burgers, maar dat is veel minder terug te vinden in de concrete activiteiten. We doelen dan onder andere op faciliterende activiteiten als het organiseren van bijeenkomsten voor de raad met externen en met burgers.

De gemeenteraad is de verpersoonlijking van de traditionele representatieve democratie. Hij is daardoor ook het orgaan bij uitstek dat geraakt wordt door de roep om andere, aanvullende vormen van betrokkenheid en democratie. Die lokale democratie staat nu – meer nog dan voorheen – fundamenteel onder druk en dat raakt de gemeenteraad als in potentie verbindende factor tussen de samen-

leving en het dagelijks bestuur (Van Ostaaijen, 2016; De Graaf e.a., 2016). Beide ontwikkelingen – zowel regionalisering als vermaatschappelijking van de democratie – zijn gaande; gemeenteraden worstelen met beide. Griffiers zouden – meer dan zij nu doen – hun raad kunnen helpen in de zoektocht naar antwoorden.

Literatuur

- Bakker, A.B. & E. Demerouti, 'The Job Demands-Resources model. State of the art', *Journal of Managerial Psychology*, 2007/3, p. 309-328.
- BMC/Vereniging van Griffiers (VvG), *Op weg naar de griffier van de toekomst*, Barneveld: 2007.
- Boogaard, G. & A.M.B. Michels, *G1000. Ervaringen met burgertoppen*, Den Haag: 2016.
- Democratic Challenge, *Democratic Challenge*, BZK/VNG, Den Haag: 2015.
- Graaf, L.J. de, L. Schaap & M. Theuns, *Raadswerk is Maatwerk. Hoe kun je als raad(slid) meer kleur geven aan de lokale democratie?*, Den Haag: 2016.
- Hackman, J.R. & G.R. Oldham, 'Development of job diagnostic survey', *Journal of Applied Psychology*, 1975/2, p. 159-170.
- Hendriks, F. & G. Drosterij (eds.), *De zucht naar goed bestuur in de stad. Lessen uit een weerbarstige werkelijkheid*, Den Haag: 2012.
- Heus, C.M. de, *De sologriffier*, Vereniging van Griffiers, Den Haag: 2012.
- Hulst, M.J. van, P. Kruijen, L. Schaap & J.J.C. van Ostaaijen, *Griffier in de gemeente geschetst. Het ambt anno 2016*, Tilburg: 2016.
- Karsten, N., L. Schaap, F. Hendriks, S. van Zuydam & G.J. Leenknecht, *Majesteitelijk en magistratelijk. De Nederlandse burgemeester en de staat van het ambt*, Tilburg: 2014.
- Korsten, A.F.A. (ed.), *In politiek vaarwater. Verkenning van dilemma's in de praktijk van raadsgriffiers*, Heerlen: 2009.
- Kruijen, P. & M.L. van Genugten, 'Creativity in local government. Definition and determinants', *Public Administration*, 2017. Gevonden op: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/padm.12332/abstract>.
- Maechler, M., P. Rousseeuw, A. Struyf, M. Hubert & K. Hornik, *Cluster analysis basics and extensions. R package version 2.0.4*, 2017.
- Moore, M.H., *Creating public value. Strategic management in government*, Cambridge, MA: 1995.
- Ostaaijen, J.J.C. van, *Bevlogen en begrensd. Een analyse van de gemeenteraadsverkiezingen 2014*, Den Haag: 2014.
- Ostaaijen, J.J.C. van, *Hard naar het college, zacht naar de samenleving. Op zoek naar een nieuwe verbindende rol van de gemeenteraad*, Den Haag: 2016.
- Pohlert, T., *PMCMR calculate pairwise multiple comparisons of mean rank sums. R package*, 2016. Gevonden op: <http://CRAN.R-project.org/package=PMCMR>.
- Raad voor het openbaar bestuur (Rob), *15,9 uur: de verbindende rol van het raadslid in een vitale democratie*, Den Haag: 2016.
- R Core Team, *R: A language and environment for statistical computing*, R Foundation for Statistical Computing, Wenen: 2016, versie: 3.2.4. Gevonden op: www.R-project.org/.
- Revelle, W., *Procedures for personality and psychological research*, Northwestern University, Evanston, IL: 2016, versie: 1.6.6. Gevonden op: <https://CRAN.R-project.org/package=psych>.
- Schaap, L., *Lokaal bestuur*, Dordrecht: 2015.
- Schaap, L. & L. Mulder, 'Kinderen van de dualisering. Over griffies en rekenkamers', *Congresuitgave Staat van de dualisering*, Amersfoort: 2008, p. 27-43.

- Schouw, A.G. & P.W. Tops, *Stijlen van besturen*, Amsterdam/Antwerpen: 1998.
- Tops, P.W. & S. Zouridis, *De binnenkant van politiek*, Amsterdam/Antwerpen: 2002.
- Vereniging van Griffiers (VvG), *De griffier gewaardeerd. Een klantenonderzoek onder staten- en gemeenteraadsleden*, Den Haag: 2011.
- VNG Denktank, *Van eerste overheid naar eerst de burger. Over maatschappelijke initiatieven die de lokale overheid uitdagen*, Den Haag: 2013.
- Wal, Z. van der, G. de Graaf & K. Lasthuizen, 'What's valued the most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector', *Public Administration*, 2008/2, p. 465-482.
- Wijdeven, T.M.F. van de, *Doe-democratie. Over actief burgerschap in stadswijken*, Delft: 2012.
- Wijnen, P. van & M. Hulsen, *Het aanzien van het politieke ambt. Een belevingsonderzoek onder decentrale volksvertegenwoordigers*, Horst: 2015.