

# ALS JE BAAS EN JIJ ER NIET MEER UIT KOMEN

## HET VERHAAL VAN TWEE RAADSGRIFFIERS EN DE ROL VAN DE RAAD ALS WERKGEVER

ARTIKEL

IDA STROOSNIJDER EN JAN DIRK PRUIM

Ida Stroosnijder is eigenaar van 'Ida Stroosnijder, teksten en trainingen', Jan Dirk Pruim is raadsgriffier in Almere

**D**it is het verhaal van twee raadsgriffiers die ondanks hun jarenlange ervaring en uitstekende staat van dienst, zijn gestruikeld toen ze bij een andere gemeente gingen werken. Het gaat tegelijkertijd over de raad als griffierswerkgever en de verantwoordelijkheid om die rol op een professionele wijze te vervullen. Dit verhaal zou uniek moeten zijn, maar is het helaas niet.

Op een zonnige dag vertellen de beide raadsgriffiers hun recente ervaringen. Een van de gesprekspartners is geen raadsgriffier meer. Ze werkt inmiddels als manager bij een grote gemeente. 'Of ik ooit weer griffier word? Zeg nooit nooit, maar ik wil in elk geval niet meer voor mijn functioneren afhankelijk worden van een stelletje amateurs.' De andere gesprekspartner is nog wel griffier: op het moment van het gesprek werkt hij ad interim bij een gemeente. 'Ik heb op de harde manier geleerd om eerst te testen of het klikt tussen mij en de politieke omgeving, om te testen of er inderdaad politiek en bestuurlijk *commitment* is voor hoe ik werk.' In het gesprek over beider gedwongen vertrek in hun laatste griffiersfunctie, duikt al snel een gemene deler op: de wijze waarop de raad als werkgever heeft gehandeld. Maar eerst de feiten van hun verhaal.

## Na elf jaar naar een andere stad

Na elf jaar griffier van een grote gemeente te zijn geweest, solliciteert hij in het voorjaar van 2013 naar de vacature van griffier van een andere stad. In de herfst van 2013 begint hij in zijn nieuwe functie. Na de verkiezingen in 2014 wordt een vertrekregeling getroffen. Het is dus een recente ervaring en af en toe kost het hem moeite om daar zonder al te veel emotie over te vertellen. Terugkijkend, ziet hij een aantal signalen die hem al van meet af hadden moeten waarschuwen voor naderend onheil. Om te beginnen is dat de vacaturetekst: die was heel algemeen gesteld, bijna inwisselbaar voor die van een andere gemeente: 'Er stond niets in over wat voor gemeente ze willen zijn, over wat voor persoon zij bij dit profiel vonden passen. Kortom: de tekst miste kleur en context.'

Er vinden twee sollicitatiegesprekken plaats, beide keren met een groep andere raadsleden. Een assessment vindt men niet nodig; het feit dat het in eerste instantie om een tijdelijke aanstelling gaat, wordt gebagatelliseerd: 'Bij het tweede gesprek had ik een casus voorbereid, maar tot mijn verrassing ging het meteen al over de arbeidsvoorwaarden. In mijn beleving hebben we het weinig gehad over wat ik wilde bereiken en over mijn werkstijl. Direct na dat tweede gesprek heb ik kort kennisgemaakt met de griffie zelf. Voor die tijd heeft die geen rol gespeeld in de procedure.' Pas als hij eenmaal in functie is, ontmoet de nieuwe griffier alle leden van de werkgeverscommissie uit de raad. 'Dat zijn deels anderen dan die ik bij mijn sollicitatie heb gesproken.' Echter, diezelfde werkgeverscommissie heeft wel de taak om het functioneren van de griffier te beoordelen.

De nieuwe griffier maakt een plan met zijn doelstellingen, zodat de werkgeverscommissie die naast de beoordelingscriteria kan leggen. Maar, dat blijkt een papieren werkelijkheid te zijn. Na zo'n drie maanden begint hij zich te realiseren dat zijn werkomgeving wel eens niet genoeg bij hem zou kunnen passen. 'Ik kreeg allerlei signalen dat wat ik zou willen bereiken, beperkt was.'

Rondom de verkiezingen van maart 2014 wordt het nog schimmiger. Alle leden van de werkgeverscommissie zullen niet in de raad terugkeren, en willen daarom snel verslag doen van het functioneren van de griffier. Net na de verkiezingen schrijft deze een brief aan de (nieuwe) fractievoorzitters, in een poging om een opening te maken voor een minder

moeizame manier van werken dan tot dan toe. Hij wil zeker verder als griffier, met een nieuwe raad, maar dan wel met de steun van alle fractievoorzitters. Zijn brief wordt door hen besproken en zij laten weten dat zij niet door willen met de griffier. 'Toen heb ik mijn spullen gepakt.'

## Na acht jaar een nieuwe start als kwartiermaker

Zij is acht jaar griffier van een middelgrote gemeente als zij meedingt naar de functie van kwartiermaker/beoogd griffier van een nieuw te vormen gemeente. Het is dan eind 2009. In mei 2010 begint ze in haar nieuwe functie, bijna anderhalf jaar later treffen zij en de gemeente een vertrekregeling. Na een detachering bij een provincie is zij sinds begin 2012 manager bij een grote gemeente.

Ook zij herkent achteraf de voorspellende signalen dat zij op haar tellen moet passen. Omdat de nieuwe gemeente bij haar aantreden nog niet is gevormd, krijgt ze een aanstelling bij een van de 'oude' gemeenten. Ze voert een aanstellingsgesprek met twee raadsleden, waarbij de werk-instructie aan haar er slechts uit bestaat dat ze 'er wat moois van moet maken'. Weliswaar werken de griffiers van de samen te voegen gemeenten nog door tot de herindeling, maar de kwartiermaker kan al wel een beroep doen op de griffies zelf. Ze begint dan ook een nieuwe griffie te vormen met behulp van het griffieontwikkelingstraject van de Bestuurs-academie.

Vlak voordat de nieuwe gemeente van start gaat, vindt een functioneringsgesprek plaats met twee leden van de werkgeverscommissie van de 'oude' raad. Een van de eerste vragen van een van beide raadsleden is, wie haar aanstuurt. Dat is dus de werkgeverscommissie... Tijdens het kerstreces vragen andere raadsleden om het verslag van haar functioneringsgesprek als voorbereiding op de benoeming begin januari. Maar het breed beschikbaar stellen van het verslag is natuurlijk niet gebruikelijk. Bovendien is het computernetwerk in verband met de herindelingsoperatie niet toegankelijk

Dan is het moment daar dat de raad van de nieuwe gemeente feestelijk wordt geïnstalleerd, januari 2011. Ze vertelt er met enige verbijstering over: 'In die vergadering wordt hoofdelijk gestemd over mijn benoeming,

juist als ik mij omdraai om de stembriefjes te pakken. Reglementair moet er natuurlijk een schriftelijke stemming zijn.’ Er wordt niet unaniem ingestemd met haar benoeming. Later worden er vragen gesteld over de hoofdelijke stemming, maar de voorzitter van de raad wil hierover geen discussie. Het is ondertussen al wel duidelijk geworden dat er een politieke afrekening plaatsvindt omdat één partij buiten de coalitie is geplaatst en de ‘nieuwe politiek niet akkoord gaat met de griffier omdat zij niet betrokken zijn bij de benoemingsprocedure. Maar dat moet zij niet persoonlijk opvatten, zo wordt haar gezegd. De griffier: ‘De nieuwe voorzitter van de werkgeverscommissie heeft de andere politici verteld dat hij de griffiers van twee oude gemeenten (duobaan) op mijn plek had gewild.’ Daar komt nog bij dat een griffiemedewerker die niet past bij wat de griffier met haar nieuwe griffie wil bereiken, toch wordt aangesteld. Uiteindelijk volgt een gesprek met de werkgeverscommissie en wordt het vertrouwen opgezegd.

#### **Zoeken naar de rol van de raad als griffierswerkgever**

‘De landelijke werkgroep adviseert een kleine werkgeverscommissie in te stellen (...). Een dergelijke bestuurscommissie kan zich volledig toeleggen op haar werkgeverstaak. Het is zaak de commissie te laten bijstaan door deskundigen op het gebied van personeelszaken. Het zoeken naar kwaliteit en het vormen van een goede afspiegeling uit de raad zijn belangrijke uitgangspunten voor de samenstelling van de commissie.’ Dit staat in een handreiking voor de rechtspositie van de griffie(r), in 2011 gepubliceerd door een werkgroep van VvG, VNG en Raadslid.NU. In datzelfde jaar werd een onderzoek gepubliceerd in VNG Magazine, waaruit blijkt dat raadsleden weliswaar weten dat zij als raad een werkgeversrol hebben, maar nauwelijks weten hoe zij die moeten vormgeven. Kennis over het aansturen van personeel ontbreekt. In 2014 lijkt dit weinig anders te zijn.

## De ‘leerpunten’

Voor hen beiden levert hun gedeelde ervaring ook een aantal ‘leerpunten’ op, naast dat zij hun gedwongen vertrek als zeer ingrijpend hebben beleefd. Zo moet je als sollicitant meteen vragen stellen over de profielschets, zeker als in het eerste gesprek de gestelde vragen niet blijken te zijn gebaseerd op die schets.

Terugkijkend, formuleren ze hun ‘leerpunten’: ‘Je moet van tevoren te weten zien te komen wat de “echte” verwachtingen zijn; dat is bepalend voor je functioneren. Zoek naar het leiderschap in de raad: wie moet je hebben, wie zijn je gesprekspartners? Het is essentieel dat er *commitment* is van de fractievoorzitters, de burgemeester en de griffie bij het sollicitatieproces. Wat zijn de verwachtingen en wat voor competenties heb je daarbij nodig van de griffier? Nergens heb ik een serieus overleg gevoerd met de fractievoorzitters of de werkgeverscommissie over doelstellingen en vervolg. Zonder mij (“want dat praat wat vrijer”) werd er over mij en mijn werkplan gesproken.’

‘Wat ook een rol heeft gespeeld, is dat de griffie niet gekend is in de keuze voor hun nieuwe griffier. Ik kreeg weerstand uit de griffie tegen mijn wil om te vernieuwen. Ik was natuurlijk ook een ander persoon nadat zij lange tijd dezelfde griffier hadden gehad. Misschien is het daarom beter om eerst een interim aan te stellen als je na jaren een nieuwe griffier moet vinden. Die interim kan de betrokkenen dan in een “andere stand” krijgen.’

‘Een gevoel van onrechtvaardigheid heb ik nog wel. De raad heeft mij zelf geselecteerd: scheidt dat geen verplichtingen? Is er van tevoren wel goed over nagedacht? Ik vat mijn verhaal inmiddels samen in een paar woorden, namelijk dat mijn aanstelling een mismatch was. In de profielschets stond dat ze een ontwikkelingsgerichte griffier zochten, wat helemaal bij mij past. Later is gebleken dat ze zo’n griffier eigenlijk helemaal niet wilden en dat dat ontwikkelingsgerichte volgens mij, eigenlijk ook niet bij hen paste.’

‘Ik ben ertegen dat een werkgeverscommissie alleen uit raadsleden bestaat. Zij zijn geen professionals op dit gebied en gaan al gauw politiek bedrijven. Dat moet je buiten je werkgeverschap houden. Nu ben je als griffier te veel afhankelijk van willekeur, van wie de raadsleden zijn die de werkgeverscommissie vormen. Als dat toevallig professionals zijn, heb je mazzel.’

‘Ik ben iemand die denkt bij een complexe situatie: ha fijn, lekker moeilijk! Bij de herindeling en de voorbereiding daarvoor, heeft mij dat niet geholpen. Er waren te veel problemen tegelijkertijd waar ik me vervolgens voor verantwoordelijk heb gemaakt. Ik heb me te weinig gerealiseerd dat er ook momenten zijn waarop ik een stap opzij moet zetten. Maar, een griffier heeft binnen een gemeente weinigen die hij om advies kan vragen.’

## Adviezen

Naar aanleiding van deze verhalen, die zeker niet uniek zijn, hebben we een aantal adviezen aan (kandidaat-) griffiers en gemeenteraden.

### Griffiers

Let op bij het functieprofiel. Probeer te ontdekken met hoe veel of weinig zorg de profielschets is opgesteld. En probeer uit te vinden waar de politiek wenselijke formuleringen zitten. Ben je eenmaal benoemd, zorg dan voor regelmatige functionerings-/beoordelingsmomenten, sluit aan bij de cultuur van de gemeente en verwacht niet het omgekeerde. Als het toch misgaat, organiseer dan een goede omgeving, met de juiste persoonlijke en juridische aandacht. Reken daarbij niet op de burgemeester, want die moet verder met de raad. Reken evenmin op de afdeling HRM. Die is vaak niet toegesneden op deze problematiek en moet tegelijkertijd de raad ondersteunen.

### Gemeenteraden

Maak geen sociaal wenselijke profielschetsen, wees eerlijk bij het werven. Besteed zorg en tijd aan het opstellen van een profielschets. En laat de politieke verschillen zichtbaar zijn in de schets. Pas op dat wervings- en selectiebureaus niet de profielschets gaan schrijven/bepalen. Weet je wel zeker dat je een professionele of innovatieve griffier wilt? Het kiezen van uw eerste ambtenaar vraagt een degelijk gesprek in een politieke context. Bereid dat goed voor. Heb je de griffier benoemd, regel met elkaar een heldere verantwoordingslijn. Wees je bewust van je machtspositie als

het misgaat, neem je verlies en regel het fatsoenlijk. Zorg daarbij direct voor goede ondersteuning. Een eigen gemeentelijke afdeling HRM die dit goed kan, is eerder uitzondering dan regel.

### **Griffiers en raden**

Overigens is 'sneuelen' in een politiek-bestuurlijke context niet nieuw. Het hoort bij met name de ambtelijke functionarissen die deel uit maken van die politiek-bestuurlijke omgeving. Bij de gemeente zijn dat met name griffiers en secretarissen. Toen Jan Dirk Pruijm gemeentesecretaris was heeft hij de nodige collega's gedwongen zien vertrekken en ook nu treft het regelmatig secretarissen. De functie van griffier en secretaris brengt nu eenmaal een groter afbreukrisico met zich. Dat geeft de plicht voortdurend te reflecteren op het eigen functioneren en te onderzoeken of er ruimte is voor recupereren en revitaliseren als dat nodig is. Maar als vertrek de enige optie is, dan wens je diegene een raad of college toe die blijk geeft besef te hebben van die kwetsbare positie. En die het afscheid daarom 'netjes en fatsoenlijk' wil regelen, met voorbijgaan van de machtskant van het politiek bestuur. Omgekeerd mogen in zo'n situatie raad en college op hun beurt van hun griffier of secretaris verwachten 'dat hij/zij voor zijn/haar geluk gaat en niet voor zijn/haar gelijk'.