



## De dualistische griffier in het monisme

*Een onderzoek naar de rol van de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning op het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen*

|                               |                       |
|-------------------------------|-----------------------|
| <b>Naam:</b>                  | Tom Lanting           |
| <b>Scriptiebegeleider:</b>    | Martijn van der Steen |
| <b>Studentennummer:</b>       | 620526                |
| <b>Datum:</b>                 | 29-06-2025            |
| <b>Totaal aantal woorden:</b> | 11487                 |

## Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie waar ik de afgelopen zes maanden aan heb gewerkt. Het klinkt misschien cliché, maar zonder de hulp van vele mensen was het mij niet gelukt om deze scriptie te schrijven. Vandaar dat ik een aantal mensen in het bijzonder wil bedanken.

Ten eerste het Hoogheemraadschap van Delfland. Zij zijn zo vriendelijk geweest om mijn stageverzoek te accepteren en mij een stageplek te bieden. Vanuit hier kon ik mijn scriptieonderzoek uitvoeren. In het bijzonder wil ik mijn stagebegeleider Bas van Rooijen (bestuursadviseur) bedanken. Naast dat hij me op een hele fijne manier heeft begeleid tijdens de stage, heeft hij zijn eigen waardevolle netwerk ingezet om respondenten voor mij te werven. Daar ben ik hem bijzonder dankbaar voor.

Daarnaast wil ik Ilona Elfferich-Rodenburg bedanken. Aan het begin van het onderzoek heb ik erg geworsteld met de afbakening van mijn onderzoek. Door de gesprekken met Ilona over haar positie als griffier ben ik me gaan richten op de onafhankelijkheid van deze functie. Het was Ilona die mij hierop wees en daarvoor ben ik haar enorm dankbaar. Zonder haar had dit onderzoek er waarschijnlijk heel anders uit gezien.

Uiteraard gaat mijn dank ook uit naar alle respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Ondanks de volle agenda's hebben jullie tijd voor mij vrij gemaakt, wat ik ontzettend waardeer. Dan wil ik mijn scriptiebegeleider Martijn van der Steen bedanken voor de fijne manier waarop hij mij gedurende deze periode heeft begeleid. Ik heb de scriptiekringen als erg prettig ervaren - daarvoor ook dank aan mijn scriptiegenoten. Tot slot een bedankje aan Jeroen Brokke en Bianca van Knippenberg: dino's, bedankt voor de leuke stage bij het Hoogheemraadschap van Delfland.

*Delfgauw, 28 juni 2025*

*Tom Lanting*

## **Abstract**

In dit onderzoek wordt onderzocht hoe de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning bijdraagt aan het democratisch functioneren van het algemeen bestuur voor waterschappen. In tegenstelling tot dualistisch ingerichte gemeenten, kent een waterschap formeel geen specifieke ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur. De onafhankelijkheid van deze ondersteuning is in het dualisme gewaarborgd door de formele positionering van de griffier als directe ondersteuner van de raad. Deze valt niet onder de ambtelijke organisatie en kan daarmee onafhankelijk adviseren. In tegenstelling tot de ondersteuning van het algemeen bestuur in het monisme, welke onderdeel is van de ambtelijke organisatie. Deze positionering roept vragen op over de onafhankelijkheid van de ondersteuning van het algemeen bestuur, aangezien deze essentieel is voor het goed uitoefenen van de controlerende, kaderstellende en vertegenwoordigende rol van het algemeen bestuur. Middels achttien semi-gestructureerde interviews met griffiers, raadsadviseur, bestuursadviseurs, raadsleden en algemeen bestuursleden is kwalitatieve data verzameld. De resultaten tonen aan dat de formele onafhankelijkheid binnen het monisme ontbreekt. Dit levert loyaliteitsconflicten op voor de ambtelijke ondersteuning. Daarbij komt ook de praktische onafhankelijkheid onder druk te staan, omdat de ambtelijke ondersteuning deel uitmaakt van de ambtelijke organisatie. Geconcludeerd kan worden dat de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning bijdraagt aan het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen, maar dat deze in de huidige vorm niet goed gewaarborgd is wat negatieve impact heeft op het democratisch functioneren.

# Inhoudsopgave

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Voorwoord .....                                                                    | 2         |
| Abstract .....                                                                     | 3         |
| <b>1. Inleiding.....</b>                                                           | <b>6</b>  |
| <i>1.1 Probleemstelling .....</i>                                                  | <i>8</i>  |
| <i>1.2 Onderzoeksvraag .....</i>                                                   | <i>9</i>  |
| <i>1.3 Deelvragen .....</i>                                                        | <i>9</i>  |
| <i>1.4 Maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie .....</i> | <i>9</i>  |
| <i>1.5 Onderzoeksopzet .....</i>                                                   | <i>11</i> |
| <b>2. Theoretisch kader .....</b>                                                  | <b>13</b> |
| <i>2.1 De bestuurssystemen .....</i>                                               | <i>13</i> |
| <i>2.2 De ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur .....</i>              | <i>15</i> |
| <i>2.3 De kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning.....</i>                       | <i>18</i> |
| <i>2.4 Onafhankelijkheid.....</i>                                                  | <i>21</i> |
| <i>2.5 Onafhankelijkheid binnen de ambtelijke ondersteuning.....</i>               | <i>23</i> |
| <i>2.6 Conceptueel model .....</i>                                                 | <i>26</i> |
| <b>3. Methodologie.....</b>                                                        | <b>27</b> |
| <i>3.1 Methoden .....</i>                                                          | <i>27</i> |
| <i>3.2 Operationalisering.....</i>                                                 | <i>28</i> |
| <i>3.3 Betrouwbaarheid en validiteit .....</i>                                     | <i>31</i> |
| <i>3.4 Privacy en ethische overwegingen .....</i>                                  | <i>32</i> |
| <b>4. Resultaten.....</b>                                                          | <b>34</b> |
| <i>4.1 De functie van de ambtelijke ondersteuning .....</i>                        | <i>34</i> |
| <i>4.2 Onafhankelijkheid van ambtelijke ondersteuning .....</i>                    | <i>36</i> |
| <i>4.3 Kwaliteit ambtelijke ondersteuning .....</i>                                | <i>40</i> |
| <b>5. Conclusie .....</b>                                                          | <b>43</b> |
| <i>5.1 Beantwoording deelvragen.....</i>                                           | <i>43</i> |
| <i>5.2 Beantwoording hoofdvraag.....</i>                                           | <i>45</i> |
| <i>5.3 Aanbevelingen .....</i>                                                     | <i>46</i> |
| <i>5.4 Discussie .....</i>                                                         | <i>47</i> |

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>Literatuurlijst .....</b>                      | <b>49</b> |
| <b>Bijlage 1: Informed consentformulier .....</b> | <b>55</b> |
| <b>Bijlage 2: Topiclijst.....</b>                 | <b>60</b> |
| <b>Bijlage 3: Codeboom .....</b>                  | <b>65</b> |

## 1. Inleiding

*“Bij een specifiek dossier wist ik dat het de voorkeur van het dagelijks bestuur en de ambtelijke organisatie had om financiële informatie nog niet met het algemeen bestuur te delen omdat het nog niet compleet was. Vanuit het algemeen bestuur bezien is deze informatie altijd van belang om een goede afweging te kunnen maken. Wat te doen? Aan leden van het algemeen bestuur meegeven dat de informatie er al is en daarmee het dagelijks bestuur en de organisatie waarin ik werk in een lastige positie brengen? Of wachten totdat het dagelijks bestuur de informatie rijp genoeg acht om te delen met het algemeen bestuur?”*

Het bovenstaande citaat illustreert een van de vele complexe situaties waarin een griffier binnen het waterschap te maken kan krijgen. De griffier in kwestie wil graag *goed handelen*, maar wat is in dit geval goed? Dit dilemma heeft te maken met de specifieke manier waarop waterschappen als democratisch bestuur zijn georganiseerd. Waterschappen zijn georganiseerd volgens een monistisch bestuursstelsel (Elzinga, 2019; Langelaar, 2018, p. 44; Unie van Waterschappen, 2019, p. 39; Waterschapswet, 2025, art. 33). Dit is een bestuursomgeving waarin het algemeen en dagelijks bestuur nauw met elkaar verweven zijn, zo behoren leden uit het dagelijks bestuur ook tot het algemeen bestuur. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een gemeente, die door middel van een dualistisch bestuursstelsel wordt bestuurd. In een dualistisch stelsel maakt het college van burgemeester en wethouders geen deel uit van de gemeenteraad (Van Kalken, 2025, p. 169; Schaap, et al., 2018, p. 5; Gemeentewet, art. 36).

Eén van de belangrijke verschillen tussen een monistisch en een dualistisch stelsel is de invulling van de griffiersrol. De griffiersrol is ten tijde van de dualisering van het gemeentebestuur veranderd naar een ondersteuner van de gemeenteraad, dit op aandringen van de Tweede Kamer (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2001a, p. 12, 57). Vanwege het beoogde dualisme zou de spagaat - de onwenselijke positie waarin hij zowel het college als de

raad moet ondersteunen - van de gemeentesecretaris toenemen (Tweede Kamer der Staten-Generaal, 2001b, p. 80). Hierdoor werd er gevreesd voor een achterstand in ondersteuning vanuit de gemeentesecretaris voor raadsleden, waardoor er aangedrongen werd op aparte ondersteuner van de raad. Daarom is deze rol vastgelegd in de Gemeentewet (art. 107). De inrichting van het gemeentebestuur ligt vast in de Gemeentewet en de regering en Staten-Generaal zijn formele wetgever, wat betekent dat zij deze wetten opstellen (Rijksoverheid, z.d.). Vandaar dat de regering en de Staten-Generaal - als formele wetgever - de bevoegdheid hadden om deze bestuurlijke hervorming door te voeren. De invulling hiervan kan echter sterk verschillen tussen gemeenten, het wettelijke kader biedt namelijk ruimte voor interpretatie en invulling door de gemeenteraad (Van Kalken, 2025, p. 80).

In een monistisch bestuursstelsel daarentegen zijn zowel de rol als de functie van de griffier niet wettelijk vastgelegd. De secretaris-directeur is verantwoordelijk voor de ondersteuning van zowel het algemeen als het dagelijks bestuur (Waterschapswet, 2025, art. 55). Er zijn echter waterschappen die ervoor kiezen om een griffiersfunctie te introduceren binnen de organisatie, zonder formele of wettelijke bevoegdheden. Dit is niet in strijd met de wet, zolang deze functie geen bevoegdheden of taken overneemt die wettelijk elders zijn belegd. Er is daarmee een zekere organisatievrijheid voor de waterschappen voor het invoeren van een griffier of het invullen van deze rol op een andere manier. Het wettelijke kader biedt daarmee ruimte voor interpretatie en invulling door het algemeen bestuur (Van Kalken, 2025, p. 80). De keuze hiervoor kan onder andere voortkomen uit een wens van het algemeen bestuur om eigen en toegewijde ondersteuning. Waterschappen maken dan een knip: de griffier staat het algemeen bestuur bij en de secretaris-directeur richt zich op het dagelijks bestuur (Hoogheemraadschap van Delfland, 2025, p. 27). Zo wordt de ondersteuning voor het algemeen bestuur in het monisme op informele wijze georganiseerd volgens de manier waarop dat in een dualistisch stelsel formeel en juridisch al is vastgelegd.

We zien binnen waterschappen dus variëteit in de manier waarop de rol wordt ingevuld: soms monistisch zoals de wet het aangeeft, soms meer dualistisch zoals de wet daar de nodige ruimte voor laat.

## **1.1 Probleemstelling**

De bestuurlijke inrichting zorgt ervoor dat de rol van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur bij het waterschap verschilt van een dualistisch ingerichte gemeente.

Gemeenteraadsleden worden ondersteund door een onafhankelijk gepositioneerde griffier, die uitsluitend verantwoording aan de raad schuldig is gezien dit de werkgever is (Gemeentewet, 2025, art. 107). Bij het waterschap is dit wel degelijk anders, aangezien de ambtelijke ondersteuner onderdeel is van de ambtelijke organisatie (Hoogheemraadschap van Delfland, 2025, p. 27). De beperkte onafhankelijkheid kan invloed hebben op de advisering aan het algemeen bestuur, omdat de ambtelijk ondersteuner - zoals geschetst in het citaat aan het begin van de inleiding - in een spagaat terechtkomt. Aan de ene kant is deze ondersteuner van het algemeen bestuur, maar aan de andere kant is deze in de dagelijkse praktijk meer verbonden met het dagelijks bestuur. Dit leidt tot een loyaliteitsconflict tussen organisatorische loyaliteit en de noodzaak om onafhankelijk het algemeen bestuur te ondersteunen. Deze spanning raakt de kwaliteit van de besluitvorming van het waterschapsbestuur, aangezien een onafhankelijke ambtelijke ondersteuner ervoor zorgt dat het algemeen bestuur haar rol als controlerend, kaderstellend en vertegenwoordigend orgaan goed kan uitvoeren (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2025, p. 3). Dit roept de vraag op wat onafhankelijke ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur in de monistische context bijdraagt aan het functioneren van het algemeen bestuur. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:



## **1.2 Onderzoeksvraag**

*“Hoe draagt de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning bij aan het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen?”*

## **1.3 Deelvragen**

- Wat is de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur van waterschappen?
- Wat wordt verstaan onder onafhankelijkheid van ambtelijke ondersteuning in het openbaar bestuur en hoe wordt deze ervaren?
- Hoe wordt de kwaliteit van ambtelijke ondersteuning aan het algemeen bestuur gedefinieerd en beoordeeld?

## **1.4 Maatschappelijke, wetenschappelijke en bestuurskundige relevantie**

### **Maatschappelijke relevantie**

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de invloed van de kwaliteit van ambtelijke ondersteuning op de manier waarop het algemeen bestuur haar controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende taken goed kan uitvoeren. Dat is een cruciaal aspect van onze democratie. Burgers mogen verwachten dat hun vertegenwoordigers, ofwel het algemeen bestuur, goed geïnformeerd, onafhankelijk en transparant kunnen beslissen over maatschappelijke vraagstukken die samenhangen met de kerntaken van een waterschap.

Wanneer deze ondersteuning hierin tekortschiet, bestaat het risico dat besluiten minder zorgvuldig worden genomen. Dit kan ten koste gaan van zowel de kwaliteit van het beleid als de legitimiteit van het bestuur. Het is daarom van groot maatschappelijk belang dat we beter begrijpen hoe de invulling van de ondersteuning bijdraagt aan het functioneren van de functionele democratie van waterschappen.

## Wetenschappelijke relevantie

Ten tijde van de overgang in 2002 van het monisme naar het dualisme is er grondig onderzoek gedaan naar de twee bestuurssystemen (Commissie Elzinga, 2000; Engels, 2008; Raad voor het openbaar bestuur, 1997; Schaap & Ringeling, 2006). Er ging destijds specifieke aandacht uit naar de griffiersrol, aangezien deze binnen het dualisme een andere rol kreeg namelijk de ondersteuner van de raad (Nederlandse overheid, 2001). Voorheen was dit belegd bij de gemeentesecretaris. Deze functie is te vergelijken met de huidige functie van de secretaris-directeur binnen het monisme, die zowel de ondersteuner van het algemeen als dagelijks bestuur is (Waterschapswet, 2025, art. 55). Echter, sommige waterschappen kennen tegenwoordig ook een *griffier*, niet alleen als taak belegd bij een secretaris-directeur of een beleidsmedewerker, maar als specifieke, eigen en separate functie. De instelling hiervan is doorgaans ingegeven vanuit de behoefte van het algemeen bestuur om te beschikken over *eigen* onafhankelijke ondersteuning. Ondersteuning specifiek voor hen en niet als afgeleide van de ondersteuning van het dagelijks bestuur. Deze griffiersfunctie in een monistisch systeem is dusdanig nieuw - en afwijkend van wat het systeem formeel voorschrijft - dat er vrijwel geen wetenschappelijke kennis over is. Hoewel de invulling van de griffiersfunctie binnen een monistisch systeem formeel mogelijk is, wijkt het wel af van de oorspronkelijke ondersteuning zoals bedoeld in de wet. De wet gaat uit van een ondersteuningsstructuur waarin de secretaris-directeur zowel het algemeen als dagelijks bestuur ondersteunt (Waterschapswet, 2025, art. 55). De afwijking hiervan maakt het interessant om nader te onderzoeken hoe dit werkt en wat de gevolgen voor het democratisch functioneren van waterschappen zijn. Daarbij is de functie niet vastgelegd in de Waterschapswet. Het is dus nog een weinig onderzocht en niet formeel ingekaderd of vastgelegd fenomeen, dat tegelijkertijd waarschijnlijk wel invloed heeft op het functioneren van de waterschapsdemocratie. Door middel van dit onderzoek wordt daarom licht geworpen op deze

onbekende functie binnen het monistische bestuursstelsel. In het dualisme is de onafhankelijkheid van de griffier een kracht, zodat deze het belang van de raad voorop kan stellen (Van der Meer, 2020, p. 10-11). Deze onafhankelijkheid ontbreekt in het monisme, waardoor het van belang is om de functie in dit bestuursstelsel te onderzoeken. Vervolgens kunnen dan wellicht de uitkomsten van het onderzoek worden meegenomen in de discussie (politiek, wetenschappelijk en maatschappelijk) over de verdere ontwikkeling naar een meer dualistisch of monistisch stelsel voor de waterschappen.

### **Bestuurskundige relevantie**

De bestuurskundige relevantie van dit onderzoek ligt allereerst in de verklaring hoe de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur zich ontwikkelt binnen de verschillende bestuursstelsels. Dit kan invloed hebben op de effectiviteit of onafhankelijkheid van het openbaar bestuur (Vereniging van Griffiers, 2021), doordat de invulling van de griffiersrol mede bepaalt in hoeverre het algemeen bestuur zijn controlerende, kaderstellende en volksvertegenwoordigende taken goed kan uitvoeren. Ook de eventuele knelpunten en kansen omtrent de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur zijn van belang, want deze kunnen de bestuurlijke *checks and balances* binnen het openbaar bestuur versterken of verzwakken. Hiermee raakt dit onderzoek fundamentele thema's als machtscheiding en democratische legitimiteit, die centraal staan in een goed functionerend openbaar bestuur.

### **1.5 Onderzoeksopzet**

In hoofdstuk twee zet ik het theoretisch kader uiteen. Hierin beschrijf ik allereerst het verschil tussen de twee bestuursstelsels. Daarna ga ik in op de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur en de kwaliteit hiervan. Vervolgens sta ik uitgebreid stil bij de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning. Vanuit deze theorie vorm ik een

conceptueel model, waarin het verwachte patroon naar voren komt. In hoofdstuk drie bespreek ik de methodologie van het onderzoek. De hoofdvraag wordt onderzocht aan de hand van een kwalitatief onderzoek door middel van semi-gestructureerde interviews. Deze neem ik af bij griffiers, raadsadviseur, bestuursadviseurs, raadsleden en algemeen bestuursleden, waarna ik de vergelijking maak tussen de verschillende functies. Het meetbaar maken van deze vergelijking bespreek ik in de operationalisatie. Hierna zet ik de betrouwbaarheid en validiteit uiteen en dit hoofdstuk sluit af met de ethische overwegingen van het onderzoek. In het vierde hoofdstuk ga ik in op de gevonden resultaten van dit onderzoek. Via een kwalitatieve analyse met tekstuele uitleg en quotes beschrijf ik de resultaten. In hoofdstuk vijf beantwoord ik de hoofdvraag en deelvragen. Ik bespreek in dit laatste hoofdstuk ook de aanbevelingen voor komend onderzoek in deze richting. Ik sluit het hoofdstuk af met de discussie, waarin ik kritisch terugblik op het onderzoek.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zet ik de theoretische kernconcepten van de onderzoeksvraag: *“Hoe draagt de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning bij aan het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen?”* uiteen. Als eerst beschrijf ik de verschillende bestuurssystemen. Daarna conceptualiseer ik de ambtelijke ondersteuning en de kwaliteit van deze ondersteuning. Hierna duid ik onafhankelijkheid en onafhankelijkheid binnen de ambtelijke ondersteuning. Op basis van de bevonden theorie stel ik een conceptueel model op.

### 2.1 De bestuurssystemen

Om de rol van de ambtelijke ondersteuning binnen waterschappen te kunnen begrijpen, is het van belang om in te gaan op de verschillende manieren waarop het bestuur ingericht kan worden. Dit bepaalt op welke manier de ondersteuning van het algemeen bestuur is gepositioneerd en hoe deze functioneert (Raad voor openbaar bestuur, 2020, p. 26). Deze bestuurssystemen zijn het *monisme* en het *dualisme*. Op basis van de volgende drie kenmerken kan onderscheid gemaakt worden tussen deze beide bestuurssystemen: de samenstelling, bevoegdheidsgrondslag en zelfstandigheid (Raad voor openbaar bestuur, 1997, p 6).

De Commissie Elzinga (1999) spreekt over het monisme indien: *“de bevoegdheden van het uitvoerend orgaan geheel of in hoofdzaak een afgeleide vorm is van die van het vertegenwoordigend orgaan en bovendien de leden van het uitvoerend orgaan geheel of grotendeels door en uit het vertegenwoordigend orgaan worden benoemd en tevens lid blijven van dit orgaan”* (p. 65). In tegenstelling tot Commissie Elzinga leggen Derksen en Schaap (2007, p. 53) niet de nadruk op welk orgaan ondergeschikt is aan de ander. Zij stellen dat: *“het bevoegdheidszwaartepunt bij het ene orgaan ligt, terwijl de positie van het andere*

*bestuursorgaan daarvan een afgeleide is*” (Derksen & Schaap 2007, p. 53). Oftewel, de interpretatie van de Commissie Elzinga stelt dat in het geval van waterschappen het dagelijks bestuur ondergeschikt is aan het algemeen bestuur aangezien leden van het dagelijks bestuur uit het algemeen bestuur worden gekozen en hier lid van blijven. De samenstelling van het dagelijks bestuur weerspiegelt daarmee de ondergeschiktheid aan het algemeen bestuur, aangezien de leden door en uit het algemeen bestuur worden benoemd en wel deel uit blijven maken van dat orgaan (Raad voor openbaar bestuur, 1997, p. 5). De uiteindelijke bestuursmacht ligt volledig bij het vertegenwoordigende orgaan, oftewel het algemeen bestuur, waarmee de bevoegdheidsgrondslag van het dagelijks bestuur een ondergeschikt karakter heeft. Dit bestuur heeft immers geen eigen bevoegdheden, maar voert taken uit die afgeleid zijn van het algemeen bestuur. De omvang van de zelfstandigheid van het dagelijks bestuur is afhankelijk van de keuzes van het algemeen bestuur, aangezien het dagelijks bestuur zich altijd zal moeten schikken naar de opvattingen van het algemeen bestuur (Raad voor openbaar bestuur, 1997, p. 6).

Commissie Elzinga definieert het dualisme als een systeem waarin *“het uitvoerend en het vertegenwoordigend orgaan beide substantiële, eigen - door wet of grondwet geattribueerde - bevoegdheden bezitten en de leden van het uitvoerend orgaan niet tevens deel uitmaken van het vertegenwoordigend orgaan”* (1999, p.65). Vanwege de kaderstellende, controlerende en democratische legitimatie is het algemeen bestuur boven geschikt aan het uitvoerende dagelijks bestuur. Formeel gezien hebben beide organen zelfstandige bevoegdheden, maar in praktijk draait het dualisme om het samenspel tussen de twee besturen (Pröpper & Paulussen, 2004, p.2). Het dualisme is gericht op een duidelijke taakverdeling tussen kaderstelling en uitvoering, waarbij samenwerking en afstemming noodzakelijk blijven. Dit uit zich bijvoorbeeld in een overleg tussen de raad en het college

van Burgemeester & Wethouders, waarbij het college van B&W verantwoording aflegt en de raad bijstuurt waar nodig.

**Tabel 1**

*Verschillen monisme en dualisme*

| <b>Kenmerk</b>               | <b>Monisme</b>                                                                                           | <b>Dualisme</b>                                                             |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <b>Samenstelling</b>         | Leden van het uitvoerend orgaan worden door en uit het algemeen bestuur benoemd en blijven daar lid van. | Leden van uitvoerend orgaan maken geen deel uit van het algemeen bestuur.   |
| <b>Bevoegdheidsgrondslag</b> | Bevoegdheden van het uitvoerend orgaan zijn afgeleid van het algemeen bestuur.                           | Beide organen hebben eigen toegekende bevoegdheden.                         |
| <b>Zelfstandigheid</b>       | Uitvoerend orgaan is ondergeschikt en afhankelijk van keuzes van het algemeen bestuur.                   | Beide organen hebben zelfstandige bevoegdheden, maar moeten wel samenwerken |

## **2.2 De ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur**

Ambtelijke ondersteuning verwijst naar de assistentie die ambtenaren bieden aan bestuurlijke organen binnen een overheidsinstantie (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2020, p. 18-19).

Deze ondersteuning is essentieel voor het functioneren van het openbaar bestuur, aangezien de bestuurder ondoenlijk alle politieke kaders met eigen kennis kan uitzetten. Vandaar dat deze wordt bijgestaan door de ambtelijke ondersteuning, die in het bezit is van de benodigde kennis om een weloverwogen beslissing te nemen. Een goed functionerende ambtelijke ondersteuning draagt bij aan de effectiviteit en efficiëntie van het openbaar bestuur (Van der Meer, 2020, p.10-11). Het is daarom van belang dat ambtenaren over de juiste vaardigheden en kennis beschikken om hun taken naar behoren uit te voeren. In de context van het algemeen bestuur is er een aparte ambtelijke ondersteuning. Binnen het monisme wordt formeel gezien de ondersteuning van zowel het algemeen als het dagelijks bestuur verzorgd door de secretaris-directeur (Waterschapswet, 2025, art. 55). In de praktijk wordt deze

ondersteuning, vanwege het niet optimaal functioneren door de dubbele rol, opgesplitst tussen een ondersteuner van het algemeen en dagelijks bestuur (Hoogheemraadschap van Delfland, 2025, p. 27).

Bij het dualisme is deze scheiding er formeel al. Het algemeen bestuur wordt bijgestaan door de griffier (Gemeentewet, 2025, art. 107) en het dagelijks bestuur door de gemeentesecretaris (Gemeentewet, 2025, art. 103). De ondersteuning van deze twee vormen van bestuur verschilt op meerdere vlakken. Voor 2002 was de secretaris verantwoordelijk voor de ondersteuning aan zowel het algemeen als dagelijks bestuur, maar na de invoering van het dualisme werd dit de griffier en beperkt de secretaris zich tot het dagelijks bestuur (Hessels, 2018, p. 54). In deze nieuwe rol kan de secretaris worden gezien als de verbinder, zo moet deze naar aanleiding van de invoering van het dualisme meedenken, strategisch en tactisch opereren en verbindingen maken (Korsten & Notten, 2004, p. 6). Een fundamenteel verschil bij de invulling van de ondersteuning van de secretaris is te vinden in de bestuurlijke logica. Zo is de ondersteuning van het dagelijks bestuur van uitvoerende aard, dit is immers ook de taak van het dagelijks bestuur (Vereniging van Nederlandse Gemeenten z.d.). De secretaris is de eerste adviseur van het college van burgemeester en wethouders. De taak van dit bestuur is van uitvoerende aard, waardoor ook de ondersteuning van uitvoerende aard is (Korsten & Notten, 2004, p. 4). Dit in tegenstelling tot de raad, die een controlerende, kaderstellende en vertegenwoordigende rol heeft. (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, z.d.). Wel moet de ambtelijke ondersteuning ook hier onafhankelijk zijn om de controlerende taak van het algemeen bestuur te kunnen faciliteren (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2023, p. 11). De nadruk ligt hier op zaken als gelijke informatievoorziening onder bestuursleden en het bieden van objectieve informatie, waarmee de aard van de ondersteuning aansluit bij het faciliteren van de controlerende taak van het algemeen bestuur.



Nu beschreven is wie verantwoordelijk is voor het ondersteunen van het algemeen bestuur kan geanalyseerd worden hoe de functie van de griffier wordt ingevuld. Schaap, et al. (2018, p. 10-11) identificeert vier taakvelden van de griffier: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen van de raad en adviseren van de raad. Een vergelijkbaar taakveld wordt herkend door Kruijven, et al. (2016, p. 15-16), echter kent deze een enkele aanpassing. De vertegenwoordiging van de raad behelst volgens hen niet alleen de raad, maar ook derde partijen aangezien de griffier de schakel is tussen derde partijen en de raad (Vereniging van griffiers, z.d.). Vanwege de inclusievere omschrijving zal deze aanpassing gebruikt worden binnen dit onderzoek. Tot een aantal jaar terug werden er drie griffiersprofielen - basisgriffier, basis-plusgriffier en strategische adviseur - onderscheiden op basis van de vier taakvelden (Schaap, et al., 2018, p. 12). Om tot gelijke verhoudingen te komen is gekozen voor een generiek profiel, namelijk de strategische adviseur (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2024, p. 1-2). Een basisgriffier werd voorheen herkend door de functie van een griffier veelal te vervullen met secretariële taken zoals verslaglegging van vergaderingen (Schaap, et al., 2018, p. 12). De basis-plusgriffier richt zich naast het secretariële vlak op adviseren en faciliteren van de raad. Een griffier die onder dit profiel viel, ging dus een stap verder dan de basisgriffier wat betreft de geïdentificeerde taken uit de taakvelden. De huidige strategisch adviseur is op alle taakvelden actief en adviseert daarbij zowel procedureel als inhoudelijk. Deze griffier wordt gekenmerkt door haar proactieve ondersteuning van de raad, wat betekent dat de griffier niet wacht op vragen maar meedenkt in de positie van de raad.

**Tabel 2**

*Ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur*

| <b>Bestuurssysteem</b> | <b>Functionaris</b>  | <b>Rol</b>                                     |
|------------------------|----------------------|------------------------------------------------|
| Monisme                | Secretaris-directeur | Ondersteuner van dagelijks en algemeen bestuur |

|          |                                 |                                   |
|----------|---------------------------------|-----------------------------------|
| Monisme  | Griffier of aparte ondersteuner | Ondersteuner van algemeen bestuur |
| Dualisme | Griffier                        | Ondersteuner van de gemeenteraad  |

Note. De invulling van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur in het monisme is contextafhankelijk: deze kan worden verzorgd door de secretaris-directeur of door een griffier of aparte ondersteuner.

### Tabel 3

#### *De griffiersprofielen*

| Profiel              | Kenmerk                                                                                     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strategisch adviseur | Richt zich op alle geïdentificeerde taakvelden en is daarbij proactief in de ondersteuning. |
| Basis-plusgriffier   | Richt naast het basiskenmerk op faciliteren en adviseren van de raad.                       |
| Basisgriffier        | Richt zich op de basiskenmerken van de griffiersfunctie: het secretariële gedeelte.         |

## 2.3 De kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning

Om de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning te beoordelen is het van belang om voorafgaand kort uiteen te zetten waar er naar de kwaliteit van het ambtenaar an sich wordt gekeken. Stephenson (2019, p. 1191) onderscheidt hierin vier essentiële kwaliteiten: *competentie*, *integriteit*, *commitment* en *propriety*. Competentie betreft het vermogen van ambtenaren om hun taken efficiënt en effectief uit te voeren. Integriteit draait om de eerlijkheid van ambtenaren. Commitment verwijst naar de toewijding van een ambtenaar aan de missie van de organisatie. Propriety benadrukt het belang van zorgvuldigheid in het handelen van de ambtenaar. Ha en Huong (2023, p. 1173) vatten dit samen door te stellen dat de kwaliteit van ambtenaren wordt bevestigd wanneer zij hun kwaliteiten en vermogen aantonen om te voldoen aan de werkvereisten van de desbetreffende organisatie waarin een

ambtenaar werkzaam is. Kortom, idealiter voldoet elke ambtenaar aan alle elementen uit bovenstaande beschrijving.

Echter heeft niet elke ambtenaar een adviserende rol, vandaar dat er voor dergelijke functies extra gewilde kwaliteiten zijn. Naar aanleiding van deze rol heeft de Raad voor het Openbaar Bestuur (2020) verschillende aandachtspunten opgesteld voor de ondersteunende en adviserende rol van ambtenaren bij raadsleden. Deze zorgen ervoor dat de algemene kwaliteit van deze rol beoordeeld kan worden. Het eerste betreft het gegeven dat de positie van de ambtelijke ondersteuner stevig verankerd moet worden binnen zowel het stelsel als de dagelijkse praktijk (p. 18). Daarnaast moeten raadsleden kunnen rekenen op onafhankelijke, deskundige en toegankelijke ondersteuning, wat hen helpt haar eigen rol goed te vervullen (p. 17). Als derde moeten ondersteuners beschikken over politiek-bestuurlijke sensitiviteit en inhoudelijke deskundigheid (p. 31). Het laatste aandachtspunt is de professionele houding van de ondersteuner.

Het fenomeen van het politiseren van het advies kan optreden met als poging om de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning te verhogen (Mulgan, 2007, p. 572-573). Bij politisering kan feitelijke informatie op strategische wijze worden gepresenteerd of geselecteerd, met als doel politieke belangen te ondersteunen. Op deze manier wordt het politieke voorstel van de bestuurder onderbouwd met de door de ondersteuner gekozen argumenten. Dit kan leiden tot een spanning tussen objectieve beleidsinformatie en politieke overwegingen. Een dergelijk fenomeen kan voorkomen wanneer de scheidslijn tussen politieke en administratieve rollen vager wordt (Keating, 1999, p. 41-42). Wanneer deze scheidslijn vager wordt, worden ambtenaren betrokken bij de politieke processen. Dit kan het vermogen om onafhankelijk te adviseren ondermijnen. Deze ondermijning leidt tot het verlies van de traditionele politieke neutraliteit van ambtenaren; zij moeten de bestuurder immers zonder partijbelangen dienen (Mulgan, 2007, p. 570-571). Daarentegen zijn er ook

onderzoekers die pleiten dat *good politicisations* bestaan (Peters & Pierre, 2022, p. 637; Mulgan, 2007, p. 570-571). De rechtvaardiging hiervan wordt gepresenteerd door te stellen dat *good politicisations* de verantwoordelijkheid van ambtenaren waarborgt, het de horizontale beleidscoördinatie bevordert en dat het de administratieve responsiviteit op het beleid van de regering vergroot (Peters & Pierre, 2022, p. 637). Echter bestaat, in situaties waarin politieke belangen sterk doorwegen, het risico dat ambtelijke procedures onder druk komen te staan of dat feitelijke informatie dusdanig wordt geselecteerd dat deze het politieke narratief ondersteunt. Vandaar dat Mulgan (2007, p. 572-573) waarschuwt voor het gevaar van een verschuiving richting *fact-free politics*, waarbij het onderscheid tussen feitelijke informatie en de politieke boodschap vervaagt.

*Fact-free politics* zijn uitspraken die niet zijn gebaseerd op feiten of objectieve informatie, maar op meningen of ideologieën (Louwerse, 2011). In dit geval worden feiten genegeerd om een bepaald standpunt te ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is het gegeven dat men stelt dat er een asielcrisis is, terwijl de cijfers feitelijk gezien niet duiden op een crisis (Vierenberg, 2024). Het fenomeen (problematiek in de asielcrisis) wordt geframed als “asielcrisis”, om het politieke standpunt dat de immigratie niet wenselijk is te ondersteunen. Van Tongeren (2017) betoogt dat *fact-free politics* zo slecht nog niet zijn, aangezien feiten altijd geïnterpreteerd zijn en de betekenis die we aan feiten toekennen belangrijker is dan het feit zelf. Het interpretatieproces is daarmee belangrijker dan wat de objectieve waarheid is binnen het debat, aangezien zelfs de meest objectieve feiten geïnterpreteerd en geselecteerd kunnen worden. Deze manier van politiek bedrijven zorgt voor een dilemma voor de ambtelijke ondersteuning. Enerzijds moeten zij feitelijke informatie leveren als ondersteuning, maar anderzijds opereren zij nou eenmaal in een organisatie waarin informatie strategisch wordt ingezet. De vraag hierbij blijft wanneer een bestuurder liegt of dat hij gebruik maakt van het interpreteren van de feiten (Vierbergen, 2024). Een ambtenaar moet daarom niet

alleen over deskundigheid beschikken, maar ook over de sensitiviteit van politieke verhoudingen zodat dit dilemma getackeld kan worden.

## 2.4 Onafhankelijkheid

De keuze om stil te staan bij het begrip onafhankelijkheid komt voort uit het belang van onafhankelijke ondersteuning van het algemeen bestuur (Kruyen, et al., 2016, p. 20). Dit is binnen het monistische waterschapsbestuur echter niet vanzelfsprekend. Hierbinnen is er geen duidelijke scheiding tussen dagelijks en algemeen bestuur, aangezien leden van het dagelijks bestuur ook lid zijn van het algemeen bestuur (Raad voor openbaar bestuur, 1997, p. 5). De ondersteuning van het algemeen bestuur maakt deel uit van de ambtelijke organisatie (Hoogheemraadschap van Delfland, 2025, p. 27), waardoor deze niet losstaat van de invloed van het dagelijks bestuur. Dit ondermijnt de onafhankelijkheid van deze ondersteuning. Deze formele waarborging is er wel in het dualisme, waarbij de griffier onder de gemeenteraad valt en daarmee onafhankelijk is van de ambtelijke organisatie (Gemeentewet, 2025, art. 107). Om deze reden is het van belang om het begrip onafhankelijkheid te definiëren en analyseren binnen deze context. In algemene zin wordt het begrip gedefinieerd als een situatie waarin je niet onder invloed staat van iemand (Kwint & Weel, 2015, p. 278-279). Deze absolute onafhankelijkheid komt in praktijk niet voor, dit zou alleen het geval zijn bij mensen die volledig buiten alle vormen van menselijk contact leven.

Allereerst is belangrijk de *mentale* onafhankelijkheid van het individu (Postma en Van Es, p. 409). Dit betreft de capaciteit van het individu om kritisch en autonoom te oordelen. De Graaf en Marseille (2011, p. 20) gaan nog een stap verder door te stellen dat eenieder die de overheid bestuurt of werkzaam is in de betreffende publieke organisatie alleen onafhankelijk is wanneer deze haar eigen voorkeur en waarden buiten beschouwing laat. Banks (2011, p. 2) onderscheidt dit als het *praktische* niveau van onafhankelijkheid en voegt hieraan toe dat de

betrokken personen eigen maar ook houdingen, overtuigingen, ervaringen en interesses van anderen achterwege moeten laten om tot onafhankelijk beschouwd te kunnen worden.

Hiermee dient een adviseur degene waaraan hij adviseert.

Het *formele* niveau van onafhankelijkheid betreft de organisatorische kant van onafhankelijkheid, oftewel de juridische en structurele regelingen die getroffen worden om onafhankelijkheid te waarborgen binnen een organisatie (Banks, 2011, p.2). Irion en Ledger (2013, p. 3-4) identificeren eveneens deze formele vorm van onafhankelijkheid. Centraal hierin staan de juridische en institutionele factoren die ervoor zorgen dat de onafhankelijkheid gewaarborgd wordt. Denk hierbij aan benoemingsprocedures, regels omtrent verantwoording of wettelijk vastgelegde mandaten.

Irion en Ledger (2013, p. 3-4) identificeren echter ook een beperking bij de formele vorm van onafhankelijkheid. De aanwezigheid van deze formele onafhankelijkheid zegt weinig over het handelen van mensen binnen de structuur. Om deze reden is het van belang dat bij het definiëren van onafhankelijkheid beide niveaus in acht worden genomen. Vandaar dat tot de volgende definitie is gekomen: de situatie waarin individuen of organisaties zodanig functioneren dat zij zowel formeel als feitelijk vrij zijn om te oordelen en te handelen, zonder beïnvloeding van een andere waarden of overtuigingen dan van degene die zij adviseren.

Onafhankelijkheid is van cruciaal belang, aangezien goed overheidsbestuur gebaat is bij ambtelijke onafhankelijkheid gecombineerd met politieke sturing (Nieuwenkamp, 2013, p. 179). Bij een tekort aan ambtelijke onafhankelijkheid ontstaat er politiek overwicht. Hierin zijn ambtenaren slechts uitvoerders van politieke opdrachten. Het gevaar daarbij is dat politieke sturing overheerst en dat de ambtelijke deskundigheid naar de achtergrond wordt gedrukt. Dit onderdrukt de ruimte voor onafhankelijke tegenspraak, wat de kwaliteit van het besluitvormingsproces aantast (Banks, 2011, p. 2). Tegelijkertijd schuilt er ook gevaar in een teveel aan ambtelijke onafhankelijkheid. Dan kan het beleidsvormingsproces gedomineerd

worden door eigenbelang van degene die hier vorm aan geven, in plaats van door deskundig advies dat het algemeen belang dient (Banks, 2011, p. 2). Kortom, zowel te veel als te weinig ambtelijke onafhankelijkheid is niet bevorderlijk voor de kwaliteit van het overheidsbestuur (Banks, 2011, p. 2; Nieuwenkamp, 2013, p. 179).

## **2.5 Onafhankelijkheid binnen de ambtelijke ondersteuning**

De onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning aan bestuurders kent een dubbel karakter. Enerzijds moet een ambtenaar de bestuurder ondersteunen en daarmee de opdrachten van een bestuurder uitvoeren, anderzijds moet deze ook kunnen signaleren en adviseren wanneer iets niet goed gaat of goed is (Van Dorp, 2022, p. 69). Deze spanning vraagt om een zorgvuldige afweging tussen het uitvoeren van opdrachten van de bestuurder en het bieden van tegenspraak. Bij het ondersteunen van een bestuurder is de ambtenaar vanwege de hiërarchische relatie ondergeschikt aan de bestuurder (Overeem, 2013, p. 28). De ambtenaar dient de bestuurder daarbij onafhankelijk te adviseren, ook als het gegeven advies tegen de individuele voorkeur van de bestuurder gaat. Hierbij is het van belang dat een ambtenaar geen duale rol krijgt, waarin deze advies geeft én zelf beoordeelt wat er met dit advies gedaan moet worden (Skerritt, 2022, p. 758). Dit is problematisch omdat de ambtelijke ondersteuning gericht moet zijn op om keuzes inzichtelijk te maken en daarbij te adviseren, zodat een bestuurder een weloverwogen keuze kan maken. Bij het zelf beoordelen als ondersteuner wordt de scheiding tussen besluitvorming en ondersteuning verminderd. Weber zegt hierover, geciteerd door Lewin (2007, p. 132), dat een ambtenaar “*precies doet alsof de opdracht overeenkomt met zijn eigen overtuiging*”. Hierin is een ambtenaar dus loyaal aan de bestuurder en neemt hierin een praktische onafhankelijke positie in. Toch vereist de ambtelijke rol dat op bepaalde momenten wordt afgeweken van de wil van de bestuurder. Dit kan voorkomen in de gevallen waarbij een bestuurder (al dan niet bewust) gebruikmaakt van

bijvoorbeeld niet feitelijke-informatie. In dat geval moet een ambtenaar het concept *speaking truth to power* toepassen (Head, 2013, p. 402). Dit houdt in dat ambtenaren de feiten aan de bestuurder presenteren, ondanks dat dit ze in een lastig pakket kan zetten. Dit is namelijk niet zonder risico, omdat dit als tegenspraak of gebrek aan loyaliteit kan worden ervaren door de bestuurder. Hierdoor kan de “goede” relatie onder druk komen te staan. Een ambtenaar moet in deze zin ook onafhankelijk zijn, dit houdt in dat de mogelijkheid om de bestuurder op deze feiten te wijzen moet bestaan (Sossin, 2005, p. 2). Het waarborgen van deze onafhankelijkheid in deze adviserende rol van de ambtenaar is cruciaal voor *speaking truth to power*, omdat een ambtenaar een bestuurder anders niet zal wijzen op fouten of misvattingen. Echter dient de ambtenaar ook rekening te houden met de ondergeschiktheid aan de bestuurder. Deze dubbele rol van onafhankelijkheid onder ambtenaren zorgt voor een spanning, waarbij een ambtenaar constant voor het volgende dilemma komt te staan (Overeem, 2013, p. 28). Enerzijds zijn ambtenaren ondergeschikt aan het bestuur, anderzijds moeten ambtenaren op momenten waarin zaken fout gaan ingrijpen en zelfstandig opereren. Ambtenaren moeten daarbij voortdurend een afweging maken. Aan de ene kant is er een formele grens: wat mogen ze volgens de regels wel of niet doen? Aan de andere kant is er een morele grens: wat vinden ze dat zouden moeten doen, ook als dit niet in de regels staat. Deze twee grenzen - de formele en morele - zijn eerder beschreven door Banks (2011, p. 2) als de praktische en formele onafhankelijkheid.

Naast de verhouding tussen ambtenaar en bestuurder, is ook de organisatorische context bepalend voor de mate van onafhankelijkheid (Kruyen, et al., 2016, p. 20). De griffier binnen het monistische bestuurssysteem is formeel niet afhankelijk van het algemeen bestuur, aangezien hij/zij geen werknemer is van dit orgaan maar van de ambtelijke organisatie (Hoogheemraadschap van Delfland, 2025, p. 27). Kortom, de griffier werkt voor de organisatie waar ze kritisch op moet adviseren. Dit kan leiden tot beperkte ruimte voor



dergelijke advisering, omdat de griffier zich binnen de ambtelijke organisatie beweegt die onder het dagelijks bestuur valt. In een dualistisch bestuursstelsel daarentegen is de onafhankelijkheid van de griffier formeel beter gewaarborgd, aangezien de griffier direct voor de gemeenteraad werkt en los van het college van burgemeester en wethouders staat (Gemeentewet, art. 107). Dit draagt bij aan de sterke positie van het controleren van het bestuur (Van der Meer, 2020, p. 10-11). Dit dient als een belangrijk verschil tussen de waarborging van de onafhankelijkheid van de griffier binnen de twee bestuursstelsels.

Binnen de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur speelt onafhankelijkheid een cruciale rol in het waarborgen van een goed lokaal bestuur (Kruyen, et al., 2016, p. 20). Elke griffier heeft echter eigen opvattingen over de lokale politiek, maar ook over zijn/haar eigen taken. Deze opvattingen kunnen een normatieve basis bevatten in bepaalde kernwaarden. De taak van de griffier is om de balans te bewaren tussen onafhankelijk advies en politieke sturing. De invulling van deze taak is afhankelijk van op welke taken de griffier de nadruk legt (Schaap, et al., 2018, p. 21). De kernwaarden onafhankelijkheid en integriteit worden daarbij door griffiers in algemene zin als belangrijkste waarden gezien binnen de uitvoering van het ambt (Kruyen, et al., 2016, p. 22). De invulling van de uitvoering van het ambt strekt uit van een eenmansgriffie die zich veelal richt op secretariële taken tot een griffier die invulling aan alle taken - secretarieel, vertegenwoordigen, adviseren en faciliteren - geeft (Schaap, et al., 2018, p. 12). Hoewel het voor de hand ligt dat de onafhankelijkheid bij deze laatste het gevoeligst ligt, kan beargumenteerd worden dat dit voor de griffier die naast het secretariële de nadruk legt op het adviseren en faciliteren van de raad gevoeliger is. Deze bevindt zich in een tussenpositie waarbij deze inhoudelijker betrokken is dan een griffier die zich richt op het secretariële, maar de stevigheid van een allesdoener ontbreekt. Dit maakt een dergelijke griffier het meest kwetsbaar voor het niet-onafhankelijk adviseren van bestuursleden.

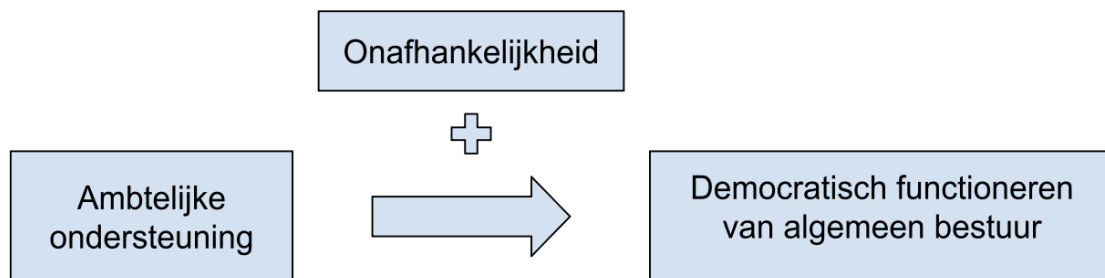
## 2.6 Conceptueel model

In de voorgaande paragrafen is vanuit wetenschappelijke blik gekeken naar de concepten die centraal staan in dit onderzoek. Het onderzoek dient teneinde hiervan afgebakend te worden om bepaalde assumpties op te nemen. Door dit in een conceptueel model te doen, kan een verwacht patroon van handelingen of gedrag worden geschetst (Van Thiel, 2007, p. 35-36).

Op basis hiervan wordt in de praktijk onderzocht of deze verwachte handelingen en gedragingen ook daadwerkelijk zo zijn. In het conceptuele model zijn de uiteengezette concepten opgenomen en in een afhankelijkheidsrelatie gezet. De kern van dit onderzoek richt zich op hoe de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning kan bijdragen aan het democratisch functioneren van het algemeen bestuur. Hierbij zorgt de ambtelijke ondersteuning voor het democratisch functioneren van het algemeen bestuur en de onafhankelijkheid van deze ondersteuning verhoogt dit democratisch functioneren.

**Figuur 1**

*Conceptueel model*



### **3. Methodologie**

In dit hoofdstuk beschrijf ik de onderzoeksopzet en verantwoord ik de keuzes die ik hierin heb gemaakt, bijvoorbeeld de keuze voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering. Ik bespreek daarnaast de dataverzameling en data-analyse. Vervolgens operationaliseer ik de onderzochte variabelen om tot een topiclijst (Bijlage 2) voor de interviews te komen. Daarna beschrijf ik de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Tot slot bespreek ik de ethische en privacy gerelateerde overwegingen die bij de uitvoering van het onderzoek in acht zijn genomen.

#### **3.1 Methoden**

De hoofdvraag van dit onderzoek is via kwalitatieve benadering onderzocht. Een dergelijke benadering leent zich goed voor onderzoeken waarin een fenomeen nog onderbelicht is en er dus een theorie ontwikkeld kan worden (Sofaer, 1999, p. 1104). Dit in tegenstelling tot een kwantitatieve benadering waarbij de theorie getoetst wordt aan de hand van hypothesen. De onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur is een theoretisch gat, waardoor een kwalitatieve benadering toepasselijk is voor dit concept. Een kwalitatieve benadering richt zich ook op het begrijpen van een fenomeen (Creswell & Creswell, 2022, p. 51). Zowel de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur en de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Een kwalitatieve aanpak maakt het daarom mogelijk om deze gelaagdheid in kaart te brengen, waardoor dit de meest toepasselijke benadering is voor dit onderzoek.

De data is verzameld aan de hand van semi-gestructureerde interviews, ondersteund met een topiclijst (Bijlage 2). Deze interviews zijn zowel in persoon als op online afgenomen, waarbij voor de digitale interviews gebruik is gemaakt van het programma Microsoft Teams.

Ten behoeve van de werving van respondenten is *convenience sampling* toegepast.

Ambtelijke ondersteuners uit het directe netwerk van de onderzoeker zijn benaderd. Hierna zijn via de professionele contacten van deze ondersteuners verbindingen gelegd met leden van het algemeen bestuur, waarmee er dus *snowball sampling* is toegepast. In totaal zijn er 18 interviews afgenomen, verdeeld over drie waterschappen en drie gemeenten. Er zijn griffiers, raadsadviseur, bestuursadviseurs, raadsleden en algemeen bestuursleden geïnterviewd.

Nadat de data is opgehaald is deze geanalyseerd. Hiervoor zijn de interviews allereerst letterlijk getranscribeerd, waarna deze gecodeerd zijn in het programma *Atlas.ti*. De eerste stap in het coderingsproces was het open coderen van de interviews, waarbij alle relevante passages een code toegewezen kregen. Vervolgens werden deze open codes gesorteerd door middel van axiale codering. Hierbij werden verwante open codes gegroepeerd en onder overkoepelende thema's geplaatst. Deze werden tijdens het selectief coderen en tevens de laatste fase onder hoofdcategorieën verdeeld. Het eindresultaat van het coderen is visueel weergegeven in een codeboom (Bijlage 3).

### **3.2 Operationalisering**

#### **Ambtelijke ondersteuning**

Ambtelijke ondersteuning behelst de assistentie van ambtenaren aan bestuurlijke organen binnen een overheidsinstantie (Raad voor het Openbaar Bestuur, 2020, p. 18-19). De invulling hiervan is uiteenlopend onder de ondersteuners en om een goed beeld te krijgen van de manier waarop invulling wordt gegeven aan deze functie worden de volgende concepten gemeten. De vier geïdentificeerde taken - secretariële, faciliteren, vertegenwoordigen van de raad en derde partijen en adviseren van de raad - uit de theorie zijn geïntroduceerd aan de respondenten. Waarna gevraagd is op welke manier invulling geeft aan deze taken en op welke taken wel en geen nadruk ligt in de uitvoering van de ondersteuning.

## **Kwaliteit ambtelijke ondersteuning**

Hoewel de vier klassieke kernkwaliteiten van ambtenaren - competentie, integriteit, commitment en propriety - een ondergrens vormen voor wat men kan verwachten van een ambtenaar (2019, p. 1191), vormt dit niet het uitgangspunt van dit onderzoek. De focus ligt op de ambtelijke ondersteuning in een politiek-bestuurlijke context, waardoor gebruik is gemaakt van de kwaliteitsaspecten van de Raad voor het Openbaar Bestuur (2020). Dit is gedaan aan de hand van de volgende aspecten:

- De professionele houding van de ondersteuner is gemeten door te vragen hoe deze omgaat in dergelijke situaties. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: omgaan met vertrouwelijke informatie of consistent opereren binnen functie. Naderhand is gevraagd aan bestuursleden wat hun perceptie is van dit aspect wat betreft de eigen ondersteuner.
- De deskundigheid van de ondersteuner is dubbelzijdig en bedraagt zowel de inhoudelijke als procesmatige vorm. Inhoudelijk draait het om de kennis die een ondersteuner heeft van het beleidsterrein en procesmatig gaat over kennis van bestuurlijke procedures. Dit is gemeten door bestuursleden te vragen in hoeverre zij vinden dat de ondersteuner op beide vlakken deskundig is.
- De toegankelijkheid van de ondersteuner betreft de manier waarop een bestuurslid contact zoekt met de ondersteuner. Dit is gemeten via de wijze waarop dit vorm krijgt in de praktijk en hoe dit wordt ervaren door de bestuursleden. Hierbij kan gedacht worden aan een vraag als “Op wat voor manier benadert u de ondersteuners en hoe ervaart u dit contact?”.
- De politiek bestuurlijke sensitiviteit is niet eenzijdig: je moet het herkennen als ondersteuner en er vervolgens ook mee om kunnen gaan. Dit is gemeten door te vragen in hoeverre bestuursleden vinden dat ondersteuners beide aspecten beheersen.

- Naast de bovenstaande kwaliteitsaspecten zijn ook verankering en onafhankelijkheid genoemd als aspect. Echter wordt onafhankelijkheid als concept apart gemeten en verankering indirect gemeten door de formele onafhankelijkheid en de positie van de ondersteuner te meten. Er is in de interviews stilgestaan bij wat bestuursleden daarvan vinden, waardoor deze twee aspecten achterwege gelaten kunnen worden in dit deel.

## **Onafhankelijkheid**

Volgens Banks (2011, p. 2) heeft dit concept twee dimensies: praktische en formele onafhankelijkheid. Deze twee dimensies kunnen verschillende vormen aannemen. Praktische onafhankelijkheid betreft het buiten beschouwing laten van eigen voorkeuren en waarden, maar ook deze van anderen. Bij formele onafhankelijkheid draait het om de organisatorische kant van onafhankelijkheid, waarbij gedacht kan worden aan een juridische regeling. Om dit te meten is gevraagd op wat voor manier respondenten invulling geven aan deze dimensies.

Twee voorbeeldvragen zijn:

1. Op welke manier probeert u uw eigen waarden, overtuigingen of de belangen van anderen buiten beschouwing te laten bij het geven van advies?
2. Hoe ervaart u de rol van formele waarborgen in het beschermen van uw onafhankelijkheid als ambtelijk ondersteuner?

Naast deze dimensies van onafhankelijkheid wordt ook gemeten hoe onafhankelijk de ambtelijke ondersteuning is in de adviserende rol. Van Dorp (2022, p. 69) introduceert hierbij de balans die een ondersteuner moet vinden tussen ondersteuning bieden en kritisch adviseren wanneer dit nodig is. Dit is meetbaar gemaakt door ondersteuners te vragen hoe zij omgaan met deze balans en bestuursleden de vraag voor te leggen hoe zij een dergelijke situatie ervaren.

**Tabel 4***Operationalisering kernconcepten*

| <b>Concept</b>                     | <b>Dimensies</b>                                                                                                                                                              | <b>Voorbeeldvraag(en)</b>                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambtelijke ondersteuning           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secretariële taken</li> <li>• Faciliteren</li> <li>• Vertegenwoordigen</li> <li>• Adviseren</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke van deze vier taken legt u de meeste nadruk en waarom?</li> <li>• Op welke van deze vier taken legt u de minste nadruk en waarom?</li> </ul>                                 |
| Kwaliteit ambtelijke ondersteuning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionele houding</li> <li>• Deskundigheid</li> <li>• Toegankelijkheid</li> <li>• Politiek-bestuurlijke sensitiviteit</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op wat voor manier benadert u de ondersteuners en hoe ervaart u dit contact?</li> <li>• Hoe gaat u om met politieke gevoeligheden binnen het bestuur?</li> </ul>                      |
| Onafhankelijkheid                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktisch</li> <li>• Formeel</li> </ul>                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Op welke manier probeert u uw eigen waarden, overtuigingen of de belangen van anderen buiten beschouwing te laten bij het geven van advies?</li> </ul>                                |
| Onafhankelijkheid in ondersteuning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balans tussen ondersteunen en kritisch adviseren</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe gaat u om met de balans tussen het ondersteunen van de bestuurder en het geven van kritisch advies, vooral wanneer uw advies tegen de wensen van de bestuurder ingaat?</li> </ul> |

**3.3 Betrouwbaarheid en validiteit**

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te bevorderen is er voor de dataverzameling een topiclijst opgesteld. De geoperationaliseerde concepten uit de literatuur hebben een plek gekregen op deze lijst. Het opstellen hiervan zorgt ervoor dat de respondenten op dezelfde manier benaderd worden (Creswell & Creswell, 2022, p. 243). Op deze manier kan bij eventuele afwijkende antwoorden uitgesloten worden dat dit te wijten is aan variatie in interviewstijl, volgorde van onderwerpen of vraagformulering. Ook biedt dit houvast voor de

interviews bij het reproduceren van dit onderzoek. Echter wordt voor respondenten genoeg ruimte geboden gedurende de interviews om af te wijken van deze lijst wanneer er relevante onderwerpen ter sprake komen. Naast het opstellen van een topiclijst wordt er uitgebreid stilgestaan bij de manier waarop er onderzoek is gedaan, zodat bij een eventuele reproductie van het onderzoek de stappen die genomen zijn in kaart gebracht zijn. Op deze manier wordt de mogelijkheid dat deze tot dezelfde uitkomsten komt zo groot mogelijk gemaakt, dit betreft de betrouwbaarheid van een onderzoek (Creswell & Creswell, 2022, p. 242).

De validiteit binnen een kwalitatief onderzoek behelst dat de onderzoeker de nauwkeurigheid van de gemeten resultaten controleert (Creswell & Creswell, 2022, p. 242). Om dit te bewerkstelligen is het noodzakelijk dat de onderzoeker een aantal strategieën toepast om de validiteit te verhogen. Het onafhankelijk adviseren en de kwaliteit van de advisering van het algemeen bestuur betreft een persoonlijke ervaring van de respondent(en). Het gedetailleerd beschrijven en het belichten van de ervaringen van verschillende respondenten draagt bij aan de interne validiteit van het onderzoek (Creswell & Creswell, 2022, p. 243). Dit zorgt ervoor dat de lezer een duidelijk beeld krijgt in welke context de uitspraken zijn gedaan en daardoor de respondent beter kan begrijpen. Het feit dat er onderzoek wordt gedaan naar de ervaringen kan zorgen voor een verminderde externe validiteit. Dit verwijst naar de generaliseerbaarheid van de resultaten. Ervaringen zijn context gebonden en kunnen van individu tot individu verschillen. Dat maakt het lastig om conclusies te trekken die voor een grotere groep gelden.

### **3.4 Privacy en ethische overwegingen**

Nog voordat het onderzoek start wordt de privacy checklist vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam ingevuld. Dit document bevat alle noodzakelijke maatregelen om de vertrouwelijkheid en bescherming van persoonsgegevens tijdens het gehele onderzoeksproces



te waarborgen. Voorafgaand aan de interviews worden de respondenten per mail op de hoogte gesteld van het privacy protocol dat geldende is voorafgaand, gedurende en na afloop van het interview. Daarnaast ontvangen de respondenten per mail een *informed consentformulier* welke digitaal of op papier ondertekend moet worden om zo hun vrijwillige deelname aan dit onderzoek te bevestigen. Op deze manier zijn respondenten op de hoogte van alles wat er met de gegeven input wordt gedaan. De interviews worden opgenomen via Microsoft Teams of via de telefoon en zijn uitsluitend voor de onderzoeker en beoordelaars van het onderzoek beschikbaar. Om ervoor te zorgen dat de privacy van de respondenten gewaarborgd wordt, zullen de namen worden weggelaten en wordt er gebruikgemaakt van pseudoniemen. De gegevens (transcripten, *informed consentformulieren* en opnames) worden opgeslagen op de beveiligde drive van de Erasmus Universiteit Rotterdam voor de wettelijke duur van tien jaar.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk bespreek ik de resultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de onafhankelijkheid en kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning binnen het algemeen bestuur. De resultaten zijn gebaseerd op achttien semi-gestructureerde interviews met griffiers, raadsadviseurs, bestuursadviseurs en leden van het algemeen bestuur, komend uit zowel het monistische als dualistische bestuursmodel. De resultaten zet ik uiteen aan de hand van drie onderwerpen. Allereerst de functie van de ambtelijke ondersteuning, gevolgd door ervaringen over de onafhankelijkheid in hun functioneren en als laatste besteed ik aandacht aan de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning.

### 4.1 De functie van de ambtelijke ondersteuning

De taakinvulling van de ambtelijke ondersteuning verschilt tussen elke ondersteuner. Vandaar dat respondenten de vraag kregen om de door hen ingevulde functie te omschrijven aan de hand van verschillende taken die zij uitvoeren. Binnen het dualisme is deze functie formeel gewaarborgd en volgens de Gemeentewet (art. 107) is de griffier de ondersteuner van de raad. Uit de interviews blijkt dat gemeentegriffiers deze functie ook zo invullen. Het volgende citaat geeft dat weer:

*“Ik beschrijf mijn rol als de libero functie hier binnen in het gemeentehuis, waarbij ik manager en coach ben van de gemeenteraad/de gemeenteraadsleden en ze probeer te ontzorgen waardoor ze hun werk als volksvertegenwoordiger zo goed mogelijk kunnen uitoefenen.” – Respondent 2*

Binnen het monisme is de griffiersfunctie een nieuwe functie, die formeel wordt ingevuld door de secretaris-directeur. De invulling van deze functie en de taken komen veelal voort uit de wensen vanuit de leden van het algemeen bestuur. Dit wordt op verschillende manieren

gedaan, zo is er een organisatie met een waterschapsgriffier. Deze richt zich beperkt tot de ondersteuning van het algemeen bestuur. Een andere manier om dit in te vullen is door middel van bestuursadviseurs die zowel het dagelijks als algemeen bestuur bijstaan. Hieraan is invulling gegeven naar aanleiding van een advies van een adviseur. Het volgende citaat schetst dit:

*“Die kwamen met een soort hybride model. Dus wel een soort griffier, maar dan niet een officiële griffier. Dus wij zijn onderdeel van de organisatie. Wij vallen ook gewoon onder de secretaris-directeur, maar wij doen wel specifiek werk voor het algemeen bestuur. Dan moet ik zeggen dat dat niet heel erg met een schaarstje te knippen is. Dat ik ook heel veel klussen voor de directie doe of voor het college, maar in principe ligt het primaat van mijn werkzaamheden wel bij het algemeen bestuur.”* – Respondent 15

Naast de functie en de manier waarop de ondersteuner gepositioneerd is in de organisatie, is er specifiek gevraagd naar op welke taken de nadruk wordt gelegd door de verschillende griffiers. Binnen het dualisme is dit afhankelijk van de opbouw van de griffie. Een eenmansgriffie beperkt zich omwille van de tijd tot veelal secretariële taken binnen het ondersteunen van de raad. Een griffier die leidinggeeft aan zes griffiemedewerkers is bezig met het procedurele plaatje, al neemt dit wel af van de taken waar deze griffier zich op zou willen richten.

*“Waar ik eigenlijk liever zelf veel meer mee bezig zou zijn. Dat zijn twee dingen. Dat is meer het adviseren, ondersteunen en opleiden van de raad en de commissieleden. Natuurlijk gebeurt dat wel, maar ik zou die verhoudingen liever anders zien. Ik heb hier ook wel specifiek de opdracht gekregen met betrekking tot gemeenschappelijke regelingen om ook te zorgen dat de Raad daar meer in positie komt. Maar heel eerlijk, daar besteed ik echt nog te weinig tijd aan om daar stappen in te maken.”* – Respondent 4.

In het monisme zijn de taken net als in het dualisme uiteenlopend. Dit kunnen simpele secretariële zaken betreffen als loonstroken toesturen of stukken in orde maken, maar met het meer politiek wordende waterschap neemt de vraag naar inhoudelijke ondersteuning toe. Hiermee wordt bedoeld op de procedurele en/of strategische ondersteuning van de ambtelijke ondersteuning en niet de daadwerkelijke inhoudelijke kennis waarover het politieke instrument gaat. Het volgende citaat illustreert deze splitsing:

*“Praktische ondersteuning, dus gewoon heel simpele dingen als eerste aanspreekpunt. Inhoudelijke ondersteuning, dat is meer procesmatig. Dus niet waterkwaliteit, ik weet alle ins en outs, maar meer: we willen iets met dit onderwerp, hoe pakken we dat het beste aan? Daarover adviseren.”* – Respondent 6

#### **4.2 Onafhankelijkheid van ambtelijke ondersteuning**

Om een goed beeld te krijgen van wat de respondenten onder onafhankelijkheid verstaan, is hen de vraag gesteld om dit in hun eigen functie te schetsen. Velen ondersteuners richten zich op de onafhankelijke positie tegenover de ambtelijke organisatie en het belang dienen van de raad. Een enkeling richtte zich op de twee hoofdconcepten van de definiëring van onafhankelijkheid. Deze betreffen de onafhankelijkheid van een persoon, ofwel de praktische onafhankelijkheid en onafhankelijkheid in de term van de positie waarin de ondersteuner zich bevindt, ofwel de formele onafhankelijkheid. Hieronder een citaat dat deze onafhankelijkheden schetst:

*“Natuurlijk is het sowieso persoonsafhankelijk: hoe sterk sta jij daar in je functie. Maar ik denk dat het ook wel afhankelijk is van dijkgraaf en de secretaris-directeur. Hoe is dat georganiseerd? Of is er een soort bescherming voor, stel jij doet iets waar ze het niet helemaal mee eens zijn dat je een beetje uit de wind kan worden gehouden.”* – Respondent 3

Een verschil tussen de ambtelijke ondersteuning in het monisme en dualisme is de onafhankelijke positie van de ondersteuner. Daar waar in het duale bestuursstelsel de ondersteuning van de raad strikt onafhankelijk is gepositioneerd van de ambtelijke organisatie, valt de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur in het waterschap onder de secretaris-directeur en daarmee de ambtelijke organisatie. Uit de ervaringen van respondenten blijkt dat deze formele vorm van onafhankelijkheid in het duale stelsel daadwerkelijk zo beleefd wordt. Het volgende citaat schetst dit:

*“Op dat platform ben ik volstrekt zelfstandig en ben ik vertegenwoordiger. Ik ben gewoon van de gemeenteraad en naar ambtenaren ook. Ja, ik zie ze wel als collega's, maar het zijn mijn collega's niet want de ambtenaren zijn in dienst van de gemeente. Die vallen onder de gemeentesecretaris en ik ben in dienst van de gemeenteraad, dus juridisch is het ook anders en dus is mijn baan onafhankelijk van de organisatie.”* – Respondent 8

In tegenstelling tot de ambtelijke ondersteuner in het duale stelsel is een ambtelijk ondersteuner in het monisme zoals gezegd onderdeel van de organisatie. Dit zorgt ervoor dat de ondersteuners in de dagelijkse omgang ook veel te maken hebben met leden van het dagelijks bestuur. Echter, zij dienen het algemeen bestuur en kunnen daarmee in een loyaliteitsconflict terecht komen. Onderstaand twee citaten waarin dit conflict naar voren komt:

*“Wat je natuurlijk bij de griffier bij een gemeente hebt is dat deze echt los staat van de rest van de organisatie. Daarom zei ik ook: Wij vallen gewoon onder de secretaris-directeur. Wij zijn ook gewoon onderdeel van de organisatie en dat kan soms wel ingewikkelde situaties opleveren. Een tijdje geleden was er een algemeen bestuurslid dat niet zo tevreden was over een bepaalde gang van zaken die een heemraad had ingezet. Dan kom je wel een beetje in een*

*loyaliteitsconflict. Je werkt voor het algemeen bestuur, maar ik werk veel meer samen met de heemraden. Dus dat is wel een vervelende situatie.” – Respondent 15*

*Zeker bij grote onderwerpen of gevoelige dossiers kan vanuit het algemeen bestuur gezien dan de informatiepositie in mijn ogen beter of ik weet dat er meer informatie voorhanden is dan het algemeen bestuur krijgt. In die fase van het project of traject, maar dat is ook omdat ik het weet. Ik ben onderdeel van de organisatie, dus ik weet wat er speelt. Ik weet welke informatie er is. Dan worstel ik met, moet ik het algemeen bestuur vertellen dat er veel meer ligt? Maar dat voelt dan ongemakkelijk, omdat je dan het dagelijks bestuur daarmee op dat moment al in een lastig pakket kan brengen. – Respondent 6*

Naast deze formele onafhankelijkheid is het van belang voor de positie van de ondersteuners in beide bestuurssystemen dat deze praktisch ook onafhankelijk zijn. Hierbij draait het erom dat ze onafhankelijk advies geven en daarmee dus ieder ander belang dan dat van het raadslid/algemeen bestuurslid dat zij adviseren buiten wegen laten. Ondersteuners in de gemeente geven aan hier weinig moeite mee te hebben, maar ondersteuners bij waterschappen oordelen dat dit in het waterschap toch anders zit. In het verlengde van de formele onafhankelijkheid denkt een ambtelijke ondersteuner binnen het waterschap niet alleen vanuit het belang van het algemeen belang, maar ook deze van de organisatie.

*“Wat je wel hebt. Ik denk meer dan een gemiddelde gemeente griffier. Ik heb ook het organisatiebelang wel scherp voor me. Dat is niet compleet losgezongen. Ik zie het ook niet als dat een instituut dat op bepaalde punten prikt. Er is wel een bepaalde, misschien vanuit de historie en ook omdat je een rol hier wil bouwen. Je moet soms, vind ik, ook wel vanuit het organisatiebelang denken om verder te komen in die ontwikkeling.” – Respondent 18*

Niet alleen ondersteuners in het waterschap herkennen dit probleem, maar ook algemeen bestuursleden zien dit. Een respondent die bekend is in het beide bestuurssystemen als raadslid en algemeen bestuurslid geeft aan dat de ondersteuning uit het monisme niet alleen in het belang van het algemeen bestuur werk, aangezien deze onderdeel is van de ambtelijke organisatie. Het citaat hieronder vergelijkt de ondersteuning in beide bestuurssystemen op basis van onafhankelijkheid:

*“De griffier werkt gewoon voor de organisatie en is daar de hele dag mee bezig met die collega's daar. Dat is gewoon anders dan wanneer je een griffie hebt in een gemeentehuis die gewoon voor de gemeenteraad werkt. Dat is een veel onafhankelijker functie.”* – Respondent

10

Naast deze vrij technische vorm van onafhankelijkheid, zijn alle raadsleden en algemeen bestuursleden gevraagd naar hun ervaring met hoe de ondersteuners omgaan met de balans tussen ondersteunen en kritisch zijn op het moment dat het nodig is ook als dat tegen de wens van de geadviseerde in ging. Hierbij komt soms ook het ongevraagde advies van de ondersteuners kijken en daarover zijn de meningen tussen de respondenten verdeeld. Daar waar de ene vanwege de fijne relatie met de ondersteuner een positieve grondhouding heeft tegenover het advies, is de ander een stuk minder gediend van dit advies en legt dit eerder naast zich neer. Uiteindelijk ligt de keuze bij het raadslid of algemeen bestuurslid. Het volgende citaat verduidelijkt de afweging die een respondent daarbij maakt:

*“Je moet de griffier serieus nemen vanuit zijn kennis en expertise, dus je moet wel van goeden huize komen om daar dan geen gehoor aan te geven. Tegelijkertijd ben je zelf een zelfstandig bestuurder. Je hebt je eigen verantwoordelijkheid in het nemen van je eigen beslissing.”* –

Respondent 14

### 4.3 Kwaliteit ambtelijke ondersteuning

Om de kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning te meten is respondenten gevraagd over de ervaringen met de ondersteuners. In het bijzonder naar zaken als bereikbaarheid, inhoudelijke kennis, professionaliteit en gevoel van politieke gevoeligheden. Hieruit kwam allereerst naar voren dat raadsleden en algemeen bestuursleden allemaal bijzonder positief waren over de bereikbaarheid van de ondersteuners. Deze werden geprezen vanwege hun toegankelijke benadering en het inlevingsvermogen dat het politieke werk vaak naast een *fulltime job* werd uitgevoerd.

Niet alle ondersteuners richten zich op de inhoud, een aantal richt zich bijvoorbeeld puur op het secretariële gedeelte van de ondersteuning of de procedurele advisering. Volgens de respondenten is de kwaliteit van de ondersteuners die zich wel op de inhoud focussen in orde. Ditzelfde geldt voor de professionaliteit van de ondersteuning, waarover respondenten oordeelden dat deze goed te zien is. Hieronder twee citaten waaruit dit blijkt:

*“Ik denk dat onze ondersteuner echt inhoudelijk goede kennis hebben, dus daar heb ik niks op aan te merken.”* – Respondent 11

*“Ze is al een lange tijd griffier, dan zie je dat ze professioneel is in haar functie. Dat kan ook, want uiteindelijk heeft iedereen waarden, ook ambtenaren die neutraal moeten zijn hebben waarden. Maar het is de professionaliteit die je moet hebben dat je dat overstijgt.”* – Respondent 7

Het laatste concept waar specifiek naar gevraagd werd betreft het gevoel voor politieke gevoeligheden binnen het bestuur. Zowel raadsleden als algemeen bestuursleden geven aan dat de ondersteuners een goed gevoel hebben van deze gevoeligheden. De ondersteuners zelf geven aan op de hoogte te zijn van wat politiek gevoelige onderwerpen zijn, mede door



ervaring binnen de organisatie en zo nu en dan een onderbuikgevoel. De volgende twee citaten schetsen beide beschreven ervaringen:

*“Dat weten ze wel. Dat kunnen ze goed doorgronden. Daar zijn ze ook wel betrokken bij ook. Dat merk je aan de manier waarop ik vraag of antwoord krijg.”* – Respondent 10

*“Nou ja, heb je op een gegeven moment wel gevoel bij de personen. En wat ze inbrengen van: Oké, dit is wel voor jou echt een belangrijk punt. Zo ontdek je de gevoeligheden.”* – Respondent 18

Over de concepten waarop gemeten werd, waren de respondenten veelal positief. Echter, dit betekent niet dat er geen kritiekpunten of verbeterpunten naar voren kwamen in de gesprekken met raadsleden en algemeen bestuursleden over de ondersteuning. Eerder dit hoofdstuk werd er gesproken over het belang van een onafhankelijke ondersteuner. Een van de respondenten oordeelde dat het te veel benadrukken van dit concept ook tot problemen kan leiden. De ondersteuner heeft immers een verbindende rol en door te veel te wijzen naar zijn onafhankelijke positie, kan dit ten koste gaan van de kwaliteit hiervan. Het volgende citaat illustreert dit:

*“Dan moet een griffier natuurlijk apolitiek zijn, maar daardoor loopt hij weleens het risico een beetje als een soort eilandje in het geheel te zitten. Daarmee bedoel ik te zeggen dat eigenlijk de griffie wat meer onderdeel van het proces zou moeten zijn, zodat dat proces soepel loopt. Het moet juist zorgen dat er niemand op het eilandje zit. Dat er een verbinding is tussen alle machten en krachten die het proces bepalen. Dat vergt wat meer fijngevoeligheid, wat meer verbondenheid.”* – Respondent 14

De invulling van de functie van de ondersteuning is persoonsafhankelijk. De raad is aan zet om tijdens de wervingsperiode een griffier naar wens van de gehele raad te vinden, maar niet

iedereen kan zijn/haar zin krijgen. Tijdens de gesprekken waarin kritiek op de ondersteuning werd gegeven, lag de nadruk veelal op persoonlijke voorkeuren. Dit heeft geen invloed op de kwaliteit van de ondersteuner, maar geeft wel een inzicht in waar respondenten minder tevreden over zijn. Het onderstaande citaat is hier een voorbeeld van:

*“Waar het niet goed gaat, dat heeft gewoon te maken met persoonlijke voorkeuren van hoe hij zijn werk inricht. En hoe ik het zou doen. Ik vind hem veel te chaotisch bijvoorbeeld. En te snel, maar ik betrap hem niet op een fout.” – Respondent 13*

## 5. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk geef ik allereerst antwoord op de deelvragen. Op basis van deze antwoorden beantwoord ik de hoofdvraag. Daarnaast geef ik aanbevelingen voor komend onderzoek en bespreek ik in de discussie de tekortkomingen van mijn onderzoek.

### 5.1 Beantwoording deelvragen

**Deelvraag 1:** *Wat is de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur van waterschappen?*

De ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur van waterschappen verwijst naar de ondersteuner die leden van het algemeen bestuur ondersteunt bij de uitvoering van hun taken. De rolopvatting van deze ondersteuner van het algemeen bestuur van waterschappen is divers en sterk afhankelijk van de wensen van het specifieke bestuur. Het monistische bestuursmodel kent formeel geen ondersteuner die zich specifiek richt op het algemeen bestuur, waardoor de rol van deze ondersteuning varieert van secretariael ondersteuner tot strategisch adviseur. De positie van deze ondersteuning is ingebed in de ambtelijke organisatie en daarmee valt een ondersteuner onder de secretaris-directeur. In tegenstelling tot de situatie in het dualisme, waar een ondersteuner zowel formeel als juridisch losstaat van de ambtelijke organisatie. Dit verschil in positie wordt ook daadwerkelijk zo ervaren. Ondanks het ontbreken van een generieke status vervult de ambtelijke ondersteuning in waterschappen functioneel wel een vergelijkbare rol als de ondersteuning in gemeenten, namelijk als toegewijde ondersteuner van het algemeen bestuur.

**Deelvraag 2:** *Wat wordt verstaan onder onafhankelijkheid van ambtelijke ondersteuning in het openbaar bestuur en hoe wordt deze ervaren?*

Onafhankelijkheid is een dubbelzijdig concept: zowel formeel als praktisch. Formeel betreft het juridische en organisatorische inbedding die het mogelijk maakt om onafhankelijk te

ondersteunen. Onder praktische onafhankelijkheid wordt verstaan: het vermogen van de ondersteuner om eigen of andermans waarden en overtuiging buiten beschouwing te laten bij de ondersteuning. In deze context betreft dat dus het belang van het algemeen bestuur. Dit vraagt de constante balans tussen loyaliteit als ondersteuner en de plicht om kritisch te adviseren wanneer nodig.

Zowel de formele als praktische onafhankelijkheid wordt als matig ervaren door de ambtelijke ondersteuners en de algemeen bestuursleden in het waterschap. De formele onafhankelijkheid komt onder druk te staan doordat de ondersteuners organisatorisch en hiërarchisch verbonden zijn aan het dagelijks bestuur. Tijdens situaties waarin het dagelijks en algemeen bestuur botsen kunnen loyaliteitsconflicten ontstaan bij de ondersteuners. Ditzelfde conflict komt voor in situaties waarin een ondersteuner over informatie beschikt – die zij verkregen hebben vanwege hun positie in de ambtelijk organisatie - die een algemeen bestuurslid nog niet heeft. De praktische onafhankelijkheid staat daarbij ook onder druk. Aangezien een ondersteuner niet slechts in het belang van het algemeen bestuur denkt, maar ook in dat van de organisatie. Dit in tegenstelling tot een dualistisch bestuursstelsel, waarin de ondersteuning zowel formeel als praktisch onafhankelijk kan zijn vanwege de formele waarborgen in de positie van de ondersteuner. Deze onderdrukking beperkt daarmee in zekere zin de informatievoorziening van de ambtelijke ondersteuning aan het algemeen bestuur, wat invloed kan hebben op de controlerende en kaderstellende rol van dit bestuur.

**Deelvraag 3:** *Hoe wordt de kwaliteit van ambtelijke ondersteuning aan het algemeen bestuur gedefinieerd en beoordeeld?*

De kwaliteit van de ambtelijke ondersteuning wordt beoordeeld aan de hand van vier kwaliteitsaspecten: professionaliteit, deskundigheid, toegankelijkheid en politiek-bestuurlijke sensitiviteit. Geconcludeerd kan worden dat bestuursleden uit beide bestuursstelsels over het algemeen positief zijn over de ondersteuning die hen verleend wordt. Alle

kwaliteitsaspecten werden als goed gewaardeerd. De kwaliteit van ambtelijke ondersteuning blijkt in sterke mate afhankelijk van de persoon die de functie vervult. Verschillen in stijl, aanpak en persoonsgebonden eigenschappen hebben invloed op hoe de ondersteuning wordt gewaardeerd. Kritiek richt zich daarmee met name op de stijl en aanpak van de ondersteuners en minder op de gemeten kwaliteitsaspecten.

## **5.2 Beantwoording hoofdvraag**

De inzichten uit de deelvragen bieden het fundament voor de beantwoording van de onderzochte hoofdvraag: *“Hoe draagt de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning bij aan het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen?”*

Onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur blijkt een belangrijke voorwaarde te zijn voor het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen. Voor de controlerende en kaderstellende rol is het van belang dat de ambtelijke ondersteuning het algemeen bestuur onafhankelijk kan adviseren en ondersteunen. In de huidige vorm van de ambtelijke ondersteuning in het waterschap ontbreekt de formele onafhankelijkheid. De positionering van de ondersteuning zorgt in de praktijk voor loyaliteitsconflicten onder de ambtelijke ondersteuner. Wat kan leiden tot terughoudendheid bij het ondersteunen van het algemeen bestuur. Hiernaast wordt ook de praktische onafhankelijkheid ondermijnd, aangezien de ambtelijke ondersteuner ook het belang van een ander - in dit geval het dagelijks bestuur of de organisatie - meeneemt bij de ondersteuning van het algemeen bestuur. Hierdoor kan de informatiepositie van het algemeen bestuur in geding komen, wat ten koste kan gaan van de kwaliteit van de besluitvorming. Kortom, de onafhankelijkheid van de ambtelijke ondersteuning blijkt cruciaal te zijn voor het democratisch functioneren van het algemeen bestuur van waterschappen, omdat het directe invloed heeft op de kwaliteit van de informatievoorziening en de advisering hierbij. Wanneer

deze onafhankelijkheid - zowel formeel als praktisch - onvoldoende is gewaarborgd, wat in het waterschap het geval is, komt de controlerende en kaderstellende rol van het algemeen bestuur onder druk te staan.

### **5.3 Aanbevelingen**

De huidige inbedding van de formele positie van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur van het waterschap schiet tekort wanneer het gaat om het waarborgen van de onafhankelijkheid van de ondersteuner. Hierbij ontbreekt een wettelijke grondslag die de positie van de ambtelijke ondersteuning expliciet positioneert ten opzichte van het algemeen bestuur. Deze niet-formele positie van de ambtelijke ondersteuning kan leiden tot spanningen en loyaliteitsconflicten in de ondersteuningsrol. Vandaar dat wordt aanbevolen om nader onderzoek te doen naar de mogelijke modellen of organisatorische wijzigingen die deze formele vorm van onafhankelijkheid van de ondersteuner kunnen versterken. Daarbij kan gekeken worden naar de bestaande inrichtingen binnen waterschappen, zoals een ondersteuner die expliciet voor het algemeen bestuur werkt of een ondersteuner die zowel het dagelijks als algemeen bestuur ondersteunt. Deze verkenning kan bijdragen aan de ontwikkeling van de relatief nieuwe functie van ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur in het waterschapsbestuur.

Gezien het feit dat de functie van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur binnen waterschappen relatief nieuw is, valt er nog winst te behalen in de ontwikkeling hiervan. Tijdens de interviews kwam naar voren dat algemeen bestuursleden over het algemeen positief waren over de ondersteuning die zij ontvingen. De kritiek was vooral op persoonlijk vlak, een algemeen bestuurslid vond een griffier bijvoorbeeld te chaotisch of te snel werken. Daarnaast bleek dat het algemeen bestuur in de meeste gevallen geen onderdeel is van de beoordeling van de ondersteuning, terwijl zij degene zijn die de

ondersteuning ontvangen. Vandaar dat er voor de professionele ontwikkeling van de ondersteuning een tweetal zaken wordt geadviseerd. Allereerst wordt aangeraden om een functieprofiel te ontwikkelen, waarin de gewenste rolopvatting en competenties zijn vastgelegd. Dit gaat helpen bij de tweede aanbeveling, namelijk het inplannen van een jaarlijkse evaluatie met de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur. Waar dit nu gebeurt met secretaris-directeur, afdelingsmanager of andere invulling, wordt aangeraden om dit met de formeel verantwoordelijke te doen en een aantal afgevaardigde van het algemeen bestuur. Dit heeft wat weg van de werkgeverscommissie uit de gemeente. Op deze manier kan de functie worden ontwikkeld, waarbij ook de input vanuit het algemeen bestuur - degene die worden ondersteund - wordt gehoord.

#### **5.4 Discussie**

Een belangrijke methodologische beperking van dit onderzoek ligt in het feit dat er onderzoek wordt gedaan naar de functie van een griffier die juridisch niet verankerd is binnen het waterschap. De invulling is daarmee volledig afhankelijk van de keuze en contexten van een specifiek waterschap. Dit leidt ertoe dat bijvoorbeeld de rol en taakopvatting, maar ook de positie van de griffier in de organisatie per waterschap aanzienlijk kan verschillen. In de praktijk is dit terug te zien aan de verschillende manieren waarop invulling wordt gegeven aan deze aspecten. Deze variatie heeft implicaties voor de vergelijkbaarheid van de resultaten van het onderzoek. Het ontbreken van een generiek profiel van de ondersteuning van het algemeen bestuur beperkt de generaliseerbaarheid van de bevindingen, aangezien andere waterschappen mogelijk andere richtingen hanteren of waar de rol van de ondersteuning van het algemeen en dagelijks bestuur überhaupt nog niet gescheiden is. De resultaten moeten daarom opgevat worden als indicatief in plaats van representatief voor de gehele sector en dragen daarmee bij aan een functie die nog volop in ontwikkeling is.

In het verlengde van het grote scala aan de manier waarop invulling wordt gegeven aan de functie van de ambtelijke ondersteuning van het algemeen bestuur, zelfs binnen vergelijkbare organisaties, rijst de vraag of de formele structuur wel de doorslaggevende factor is in hoe ambtelijke ondersteuning in de praktijk vorm krijgt. Dit wordt versterkt door het feit dat het concept onafhankelijkheid ook als uiteenlopend wordt geïnterpreteerd. Respondenten leggen verschillend de nadruk op formele en praktische onafhankelijkheid binnen hun functie. Door de uiteenlopende definities is het lastig om een eenduidige conclusie te trekken over de impact van het gebrek aan formele onafhankelijkheid. De dubbelzijdigheid zorgt ervoor dat het verschil in formele onafhankelijkheid tussen de twee bestuursystemen slechts ten dele kan worden verklaard voor het verschil in functioneren. De verscheidene invulling van de functie en rol van de ondersteuning lijkt in sommige gevallen ook een bepalende factor te zijn. Dit onderstreept het belang om bij vervolgonderzoek niet alleen te kijken naar formele structuren, maar ook naar rolopvattingen binnen organisatie. Op deze manier kan de invulling van deze functie en rol van de ambtelijke ondersteuning beter begrepen en versterkt worden.



## Literatuurlijst

- Banks, G. (2011). Independent policy advice and the Productivity Commission. *Chancellor's Lecture, Swinburne University*, 22.
- Commissie Elzinga (1999). Dualisme en lokale democratie. Uitgave van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- De Graaf, K. J., & Marseille, A. T. (2011). *Over onafhankelijk en deskundig voorbereide overheidsbesluiten*. In *De deskundige in het recht* (pp. 17-33).
- Derksen, W. & L. Schaap (2007). *Lokaal bestuur*. 's Gravenhage: Overheidsmanagement
- Engels, H. (2008). *De staat van het dualisme in het decentraal bestuur*. Bestuurswetenschappen, 62 (5), 12-28.
- Elzinga, D. J. (2019). *Tijd voor dualisering van de waterschappen*. Binnenlands Bestuur. Geraadpleegd op 25 februari 2025, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/dualisering-ook-voor-de-waterschappen-nodig>
- Gemeentewet. (2024) Artikel 36. Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/>
- Gemeentewet. (2024) Artikel 103. Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/>
- Gemeentewet. (2024) Artikel 107. Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/>
- Ha, T. T., & Huong, N. T. (2023). Quality, Capabilities of Vietnamese Civil Servants. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 5(5), 1173-1178.
- Head, B. W. (2013). Evidence-based policymaking—speaking truth to power?. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), 397-403.
- Hessels, J. (2018). *Raad zonder raadgevers? Ambtelijke bijstand en fractieondersteuning na invoering van de Wet dualisering* (Master's thesis, Radboud Universiteit Nijmegen). Radboud Repository.

- <https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/189804/189804.pdf?sequence=1>
- Hoogheemraadschap van Delfland. (2025). *Reglement van orde VV en commissies Delfland*. <https://beleidsradar.nl/tags/hoogheemraadschap%20delfland>
- Irion, K., & Ledger, M. (2013). Measuring independence: Approaches, limitations, and a new ranking tool. *The Independence of the Media and Its Regulatory Agencies. Shedding New Light on Formal and Actual Independence Against the National Context*, W. Schulz, P. Valcke & K. Irion (eds.), Bristol UK/Chicago USA: Intellect, 2013, 139-184.
- Keating AC, M. (1999). The public service: Independence, responsibility and responsiveness. *Australian Journal of Public Administration*, 58(1), 39-47.
- Korsten, A., & Notten, J. (2004). De blijvende sleutelpositie van de gemeentesecretaris. *De secretaris en de gekozen burgemeester*. VGS.
- Kruyen, P. M., Hulst, M. V., Schaap, L., & Ostaaïen, J. (2016). *Griffier in de gemeente geschetst: Het ambt anno 2016*.
- Kwint, S., & Weel, A. (2015). *Is integriteit bruikbaar als centraal begrip voor de professionaliteit van de bedrijfsarts? Onafhankelijkheid bestaat niet*. TBV–Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde, 23, 278-283.
- Louwerse, T. (2011). Is fact free politics een probleem? *Wetenschappelijk Bureau GroenLinks*. Geraadpleegd van <https://www.wetenschappelijkbureaugroenlinks.nl/artikelen/fact-free-politics-een-probleem>
- Lewin, L. (2007) *Democratic Accountability. Why Choice in Politics Is Both Possible and Necessary*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mulgan, R. (2007). Truth in government and the politicization of public service advice. *Public administration*, 85(3), 569-586.

- Nederlandse overheid. (2001). *Wijziging van de Gemeentewet en enige andere wetten tot dualisering van de inrichting, de bevoegdheden en de werkwijze van het gemeentebestuur (Wet dualisering gemeentebestuur)* (Kamerstuk 27751, nr. 13). Tweede Kamer der Staten-Generaal. Geraadpleegd van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27751-13.pdf>
- Nieuwenkamp, P. (2013). *Schaduwpolitici, bontkragen en blokkendozen*. Den Haag: Universiteit van Amsterdam. Ien Dales Leerstoel, CAOP.
- Overeem, P. (2013). Integriteit in de politiek-ambtelijke verhoudingen. In M. Zweegers & E. Karssing (Eds.), *Jaarboek Integriteit 2013* (pp. 22–30). CAOP/Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector.
- Peters, B. G., & Pierre, J. (2022). Politicisation of the public service during democratic backsliding: Alternative perspectives. *Australian Journal of Public Administration*, 81(4), 629-639.
- Postma, T., & van Ees, H. (2004). *De illusie van onafhankelijkheid: Over het effectief functioneren van de Raad van Commissarissen en de relevantie van de code Tabaksblat*. Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie, 78(9), 404-411.
- Pröpper & Paulussen (2004) Dualisme is ingevoerd, maar is nog geen praktijk. In: Openbaar Bestuur 14, nr 3, maart 2004
- Raad voor het openbaar bestuur. (1997). *Op de grens van monisme en dualisme: Adviesrapport*. Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Raad voor het Openbaar Bestuur. (2020). *Goede ondersteuning, sterke democratie: Over de ondersteuning van decentrale volksvertegenwoordigingen*. Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Rijksoverheid. (z.d.). *Hoe komt een wet tot stand?*  
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/wetgeving/hoe-komt-een-wet-tot-stand>

- Schaap L. & A. Ringeling (2006). *Grenzen overschrijden met dualisering. Een vergelijking tussen Nederland, Duitsland, Engeland en Italië*. Den Haag: Sdu Uitgevers
- Schaap, L., Kruijnen, P. M., van Hulst, M. J., & van Ostaaijen, J. J. C. (2018). *De griffier in gemeenteland*.
- Skerritt, C. (2023). Towards a mechanism for expert policy advice in education. *British Educational Research Journal*, 49(4), 749-765.
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: what are they and why use them?. *Health services research*, 34(5 Pt 2), 1101.
- Sossin, L. (2005). The Speaking Truth to Power-Search for Bureaucratic Independence in Canada. *U. Toronto LJ*, 55, 1.
- Stephenson, M. C. (2019). The qualities of public servants determine the quality of public service. *Mich. St. L. Rev.*, 1177.
- Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum, Uitgeverij Coutinho.
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2001a). *Verslag van een wetgevingsoverleg over het wetsvoorstel dualisering gemeentebestuur* (Kamerstuk 27 751, nr. 72).  
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27751-72.pdf>
- Tweede Kamer der Staten-Generaal. (2001b). *Wet dualisering gemeentebestuur; Memorie van toelichting* (Kamerstuk 27 751, nr. 3). Den Haag. Geraadpleegd van  
<https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27751-3.pdf>
- Unie van Waterschappen. (2019). *Water besturen: Het Nederlandse waterschapsmodel*. Den Haag: Unie van Waterschappen. Geraadpleegd van  
<https://unievanwaterschappen.nl/wp-content/uploads/2021/10/Water-besturen-2019.pdf>
- Van der Meer, F. M. (2020). *Ambtenaren: de behoefte aan en zorg voor goede ambtenaren*.

Essay voor de Virtuele Tentoonstelling ‘De Ambtenaar’, georganiseerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Van Dorp, G. H. (2022). *Senior Civil Servants’ Craftwork* (Doctoral thesis, Universiteit Utrecht). Utrecht University. <https://doi.org/10.33540/1546>

Van Kalken, L. (2025). *Uit de groef: Een onderzoek naar raadsbreed werken in gemeenten in de periode 2014–2022* (Doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam). Geraadpleegd via [https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/184258417/uit\\_de\\_groefproefschriftliannevankalken\\_-\\_67b8513a33bc0.pdf](https://pure.eur.nl/ws/portalfiles/portal/184258417/uit_de_groefproefschriftliannevankalken_-_67b8513a33bc0.pdf)

Van Ostaaijen, J., Sweere, M., Marijnissen, D., Geurtjens, K., Van Ruitenburch, T., Van Woensel, R., & Vossen, K. (2024). *Een kwetsbaar ambt*. Centre of Expertise Veiligheid & Veerkracht.

Van Tongeren, P. (2017). De stelling: Fact-free politics zijn zo slecht nog niet. *Filosofie Magazine*. Geraadpleegd van <https://www.filosofie.nl/de-stelling-fact-free-politics-zijn-zo-slecht-nog-niet>

Vereniging van Griffiers. (2021). *Op weg naar gelijkwaardige verhoudingen: Positionering van de functie Griffier binnen de lokale democratie*. Vereniging van Griffiers. [https://www.griffiers.nl/sites/www.griffiers.nl/files/documenten/Op-weg-naar-gelijkwaardige-verhoudingen\\_def.pdf?](https://www.griffiers.nl/sites/www.griffiers.nl/files/documenten/Op-weg-naar-gelijkwaardige-verhoudingen_def.pdf?)

Vereniging van Griffiers. (z.d.). Het speelveld. Geraadpleegd van <https://www.griffiers.nl/de-griffier/het-speelveld>

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (2023). *Omgaan met ambtelijke bijstand: Handreiking*.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2024). *Uitgaande brief aan*

*werkgeverscommissies: Strategisch profiel griffier.*

<https://vng.nl/sites/default/files/2024-07/20240710-uitgaande-brief-aan-werkgeverscommissies-strategisch-profiel-griffier.pdf>

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2025). *Modelinstructie voor de griffier (nieuw model, februari 2025)*. Geraadpleegd van

<https://vng.nl/sites/default/files/2025-02/20250224-bijlage1-model-instructie-voor-de-griffier-nieuw-model-februari-2025.pdf>

Vierbergen, T. (2024). Welkom in het feitenvrije tijdperk, waar de onderbuik het voor het zeggen heeft en de feiten niet langer tellen. *VPRO Tegenlicht*. Geraadpleegd van

<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2024/onderzoeksverhalen/welkom-in-het-feitenvrije-tijdperk.html>

Waterschapswet. (2025) Artikel 33. Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/>

Waterschapswet. (2025) Artikel 55. Geraadpleegd van <https://wetten.overheid.nl/>

## Bijlage 1: Informed consentformulier

### **INFORMED CONSENT FORMULIER**

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Naam van het onderzoeksproject</b>       | De ambtelijke ondersteuning in het monisme en dualisme vergeleken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Doel van het onderzoek</b>               | Dit onderzoek wordt geleid door Tom Lanting. U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek. Het doel van dit onderzoek is de ambtelijke ondersteuning binnen het monisme en dualisme te vergelijken.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Gang van zaken tijdens het onderzoek</b> | <p>U neemt deel aan een interview waarin aan u vragen zullen worden gesteld over ervaringen uit uw functie. Een voorbeeld van een typische vraag die u zal worden gesteld: "Hoe zou u uw plek binnen de organisatie omschrijven, als het gaat om de verhouding met het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur?"</p> <p>U dient tenminste 18 jaar te zijn om deel te nemen aan dit onderzoek</p> <p>Het interview wordt ondersteund door een vooraf opgestelde topiclijst. Van het interview zal een audio-opname worden gemaakt, zodat het gesprek later ad-verbatim (woord voor woord) kan worden uitgewerkt. Dit transcript wordt vervolgens gebruikt in het verdere onderzoek.</p> |
| <b>Potentiële risico's en ongemakken</b>    | Er is enig ongemak verbonden aan uw deelname aan deze studie, vanwege de gevoelige aard van het onderwerp. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Vergoeding</b>                           | U ontvangt voor deelname aan dit onderzoek geen vergoeding. Door deel te nemen aan dit onderzoek zult u meer inzicht krijgen in de verschillen van de ambtelijke ondersteuning binnen het monisme en dualisme. Het bredere doel van dit onderzoek is: de twee bestuursvormen vergelijken met elkaar, waaruit lering kan getrokken worden door ondersteuners uit beide systemen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Vertrouwelijkheid van gegevens</b></p> | <p>Uw privacy is en blijft maximaal beschermd. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.</p> <p>Voordat de onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens <b>anoniem</b> gemaakt: geanonimiseerd. Enkele eenvoudige voorbeelden hiervan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uw naam wordt vervangen door anonieme, op zichzelf betekenisloze combinatie van getallen.</li> <li>• uw leeftijd zelf wordt niet verwerkt, maar in een categorie geplaatst. Bijvoorbeeld: leeftijd: tussen 18-25 jaar / tussen 25-35 jaar etc.</li> </ul> <p>Bij de start van het onderzoek krijgt uw naam direct een <b>pseudoniem</b>; uw naam wordt gepseudonimiseerd ofwel 'versleuteld'. Op deze manier kan wel worden onderzocht wat u in het gesprek aangeeft, maar weten de getrainde onderzoekers niet dat u het bent. De onderzoeksleider is zelf verantwoordelijk voor dit pseudoniem en de sleutel en zal uw gegevens niet delen met anderen.</p> <p>In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Erasmus Universiteit Rotterdam en op de beveiligde (versleutelde) computers van de onderzoekers.</p> <p>De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep; in dit geval aan een onderzoekscommissie van de Erasmus Universiteit Rotterdam die hiertoe bevoegdheden heeft.</p> |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vrijwilligheid</b> | <p>Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Je kunt als deelnemer jouw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat jouw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgave van redenen.</p> <p>Dit betekent dat als je voorafgaand aan het onderzoek besluit om af te zien van deelname aan dit onderzoek, dit op geen enkele wijze gevolgen voor jou zal hebben. Tevens kun je tot 5 werkdagen (bedenktijd) na het interview alsnog de toestemming intrekken die je hebt gegeven om gebruik te maken van jouw gegevens.</p> <p>In deze gevallen zullen jouw gegevens uit onze bestanden worden verwijderd en vernietigd. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor jou of de eventueel reeds ontvangen vergoeding.</p> <p>Als je tijdens het onderzoek, na de bedenktijd van 5 werkdagen, besluit om jouw medewerking te staken, zal dat eveneens op geen enkele wijze gevolgen voor je hebben. Echter: de gegevens die u hebt verstrekt tot aan het moment waarop uw deelname stopt, zal in het onderzoek gebruikt worden, inclusief de bescherming van uw privacy zoals hierboven beschreven. Er worden uiteraard geen nieuwe gegevens verzameld of gebruikt.</p> <p>Als u besluit om te stoppen met deelname aan het onderzoek, of als u vragen of klachten heeft, of uw bezorgdheid kenbaar wilt maken, of een vorm van schade of ongemak vanwege het onderzoek, neemt u dan aub contact op met de onderzoeksleider:</p> <p>Tom Lanting</p> <p>Email: <a href="mailto:tlanting@hhdelfland.nl">tlanting@hhdelfland.nl</a> of <a href="mailto:tomilja76@gmail.com">tomilja76@gmail.com</a></p> <p>Telefoon: 06 49797370</p> |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Toestemmingsverklaring</b> | <p>Met uw ondertekening van dit document geeft aan dat u minstens 18 jaar oud bent; dat u goed bent geïnformeerd over het onderzoek, de manier waarop de onderzoeksgegevens worden verzameld, gebruikt en behandeld en welke eventuele risico's u zou kunnen lopen door te participeren in dit onderzoek</p> <p>Indien u vragen had, geeft u bij ondertekening aan dat u deze vragen heeft kunnen stellen en dat deze vragen helder en duidelijk zijn beantwoord. U geeft aan dat u vrijwillig akkoord gaat met uw deelname aan dit onderzoek. U ontvangt een kopie van dit ondertekende toestemmingsformulier.</p> <p>Ik ga akkoord met deelname aan een onderzoeksproject geleid door Tom Lanting. Het doel van dit document is om de voorwaarden van mijn deelname aan het project vast te leggen.</p> <p>1. Ik kreeg voldoende informatie over dit onderzoeksproject. Het doel van mijn deelname als geïnterviewde in dit project is voor mij helder uitgelegd en ik weet wat dit voor mij betekent.</p> <p>2. Mijn deelname als geïnterviewde in dit project is vrijwillig. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen.</p> <p>3. Mijn deelname houdt in dat ik word geïnterviewd door Tom Lanting. Het interview zal ongeveer 45 minuten duren. Ik geef de onderzoeker toestemming om tijdens het interview opnames (geluid/beeld) te maken en schriftelijke notities te nemen. Het is mij duidelijk dat, als ik toch bezwaar heb met een of meer punten zoals hierboven benoemd, ik op elk moment mijn deelname, zonder opgaaf van reden, kan stoppen.</p> |                              |
|                               | <p>4. Ik heb het recht om vragen niet te beantwoorden. Als ik me tijdens het interview ongemakkelijk voel, heb ik het recht om mijn deelname aan het interview te stoppen.</p> <p>5. Ik heb van de onderzoeksleider de uitdrukkelijke garantie gekregen dat de onderzoeksleider er zorg voor draagt dat ik niet ben te identificeren in door het onderzoek naar buiten gebrachte gegevens, rapporten of artikelen. Mijn privacy is gewaarborgd als deelnemer aan dit onderzoek.</p> <p>6. Ik heb de garantie gekregen dat dit onderzoeksproject is beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de EUR. Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en/of uitvoering van het onderzoek kan ik me wenden tot Tom Lanting (06 49797370 - <a href="mailto:tomilja76@gmail.com">tomilja76@gmail.com</a>).</p> <p>7. Ik heb dit formulier gelezen en begrepen. Al mijn vragen zijn naar mijn tevredenheid beantwoord en ik ben vrijwillig akkoord met deelname aan dit onderzoek.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |
| <b>Handtekening en datum</b>  | <b>Naam Deelnemer</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Naam Onderzoeksleider</b> |

|  |                     |                     |
|--|---------------------|---------------------|
|  | <b>Handtekening</b> | <b>Handtekening</b> |
|  | <b>Datum</b>        | <b>Datum</b>        |

## **Bijlage 2: Topiclijst**

### **Topiclijst griffiers/ambtelijke ondersteuners**

#### *Instructies*

- Respondent bedanken voor de tijd en aangeven dat het interview circa 30-45 minuten zal duren;
- Informed consentformulier doorlopen en expliciet aangeven dat het interview wordt opgenomen en dat de respondent elk moment kan stoppen;
- Kort mezelf voorstellen en het doel van het onderzoek aangeven.

#### *Ambtelijke ondersteuning*

- Hoe zou u uw eigen functie omschrijven?

→ *Taken*

→ *Interviewer introduceert vier taken: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen raad en derde partijen en adviseren van de raad.*

- Op welke van deze vier taken legt u de meeste nadruk en waarom?
- Op welke van deze vier taken legt u de minste nadruk en waarom?

#### *Onafhankelijkheid*

- Hoe zou u onafhankelijkheid binnen uw eigen functie omschrijven?

→ *Introduceren twee niveaus: formele en praktische.*

- Op welke manier probeert u uw eigen waarden, overtuigingen of de belangen van anderen buiten beschouwing te laten bij het geven van advies?
- Hoe ervaart u de rol van formele waarborgen, zoals benoemingsprocedures en regels omtrent verantwoording, in het beschermen van uw onafhankelijkheid als ambtelijk ondersteuner?

#### *Kwaliteit ambtelijke ondersteuning*

- Hoe zorgt u ervoor dat uw ondersteuning tegelijkertijd onafhankelijk, inhoudelijk sterk en goed benaderbaar is voor bestuursleden?

- Hoe gaat u om met politieke gevoeligheden binnen het bestuur? In hoeverre speelt uw inhoudelijke deskundigheid daarbij een rol?
- Wat betekent professionaliteit voor u in uw rol als ondersteuner van het algemeen bestuur?

→ *Vragen over politisering op maat naar onafhankelijkheid*

- Hoe ervaart u de balans tussen het bieden van onafhankelijk ambtelijk advies en het omgaan met de politieke verwachtingen binnen het bestuur?

→ *Onafhankelijkheid binnen de ambtelijke ondersteuning*

- Hoe gaat u om met de balans tussen het ondersteunen van de bestuurder en het geven van kritisch advies, vooral wanneer uw advies tegen de wensen van de bestuurder ingaat?
- Hoe bewaakt u de grenzen van uw rol in situaties waarin u enerzijds gehoorzaam moet zijn aan de bestuurder, maar anderzijds ook zelfstandig moet optreden als dat nodig is?

→ *Monisme/dualisme*

- Hoe zou u de plek van de griffier/ambtelijke ondersteuner binnen de organisatie omschrijven, als het gaat om de verhouding met het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur?

*Afronding interview*

- Wilt u verder nog iets kwijt over een van de onderwerpen waar we het over gehad hebben? Of heeft u los daarvan nog opmerkingen?
- Bedanken voor de tijd en moeite om het interview af te nemen en hun deelname aan het onderzoek.

## Topiclijst ab-leden/raadsleden

### *Instructies*

- Respondent bedanken voor de tijd en aangeven dat het interview circa 30-45 minuten zal duren;
- Informed consentformulier doorlopen en expliciet aangeven dat het interview wordt opgenomen en dat de respondent elk moment kan stoppen;
- Kort mezelf voorstellen en het doel van het onderzoek aangeven

### *Ambtelijke ondersteuning*

- Hoe zou u de functie van de griffier/ambtelijke ondersteuner omschrijven?

#### → *Taken*

- Wat zijn volgens u de belangrijkste taken bij het vervullen van deze functie?

→ *Interviewer introduceert vier taken: secretariële taken, faciliteren, vertegenwoordigen raad en derde partijen en adviseren van de raad.*

- Welke taken ziet u als het meest kenmerkend of belangrijk in de rol van de griffier binnen uw bestuur?  
→ Zijn er taken die sterker naar voren mogen komen? (open stellen)  
→ Zijn er taken die minder de nadruk moeten krijgen? (open stellen)

### *Kwaliteit ambtelijke ondersteuning*

- Wat vindt u belangrijk in de manier waarop u professioneel ondersteund wordt?  
Oftewel wat verwacht u van de ondersteuner?
- Hoe goed is volgens u de rol van de ambtelijke ondersteuning ingebed binnen uw organisatie?
- Hoe ervaart u de ondersteuning die u krijgt op het gebied van onafhankelijkheid, deskundigheid en bereikbaarheid? (*3 losse vragen van maken/combineren hangt af van hoe gesprek loopt*)

- In hoeverre herkent u bij de ondersteuners een goed gevoel voor politieke verhoudingen en inhoudelijke kennis?

→ *Monisme/dualisme*

- Hoe zou u de plek van de griffier/ambtelijke ondersteuner binnen de organisatie omschrijven, als het gaat om de verhouding met het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur?

→ *vragen over politiseren (op maat naar onafhankelijkheid)*

- Hoe ervaart u de rol van ambtelijke ondersteuning bij het vormgeven van beleidsvoorstellen, vooral wanneer er politieke belangen spelen?

*Onafhankelijkheid*

- Hoe zou u de onafhankelijkheid van een griffier/ambtelijke ondersteuner omschrijven?
- Hoe belangrijk vindt u het dat ambtelijke adviseurs hun persoonlijke voorkeuren en externe invloeden volledig buiten hun advies houden?
- In hoeverre denkt u dat de huidige organisatorische en juridische regelingen binnen uw bestuur voldoende garantie bieden voor de onafhankelijkheid van ambtelijke adviezen?

→ *Onafhankelijkheid ambtelijke ondersteuning*

- Hoe ervaart u het wanneer een ambtenaar kritisch advies geeft dat mogelijk afwijkt van uw eigen voorkeuren of ideeën?
- Heeft u weleens meegemaakt dat een ambtenaar u op feiten wees die u liever niet wilde horen? Zo ja, hoe ging u daar mee om?
- Wat vindt u belangrijk in de manier waarop ambtenaren hun rol vervullen, kijkend naar het bewaken van grenzen tussen ondersteuning van de bestuurder en zelfstandig handelen?

*Afronding interview*

- Wilt u verder nog iets kwijt over een van de onderwerpen waar we het over gehad hebben? Of heeft u los daarvan nog opmerkingen?
- Bedanken voor de tijd en moeite om het interview af te nemen en hun deelname aan het onderzoek.



### Bijlage 3: Codeboom

| Open codes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Axiale codes                 | Selectieve codes                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werken/wonen in zelfde stad zorgt soms voor moeilijk eigen waarde uit advies te laten maar toch van groot belang</li> <li>• Geen politieke kleur bij advies van griffier</li> <li>• Gemeentegriffier heeft geen belang bij wat de raad doet</li> <li>• Gemeentegriffier helpt met pet op van partij die langskomt</li> <li>• Gemeentegriffier onafhankelijk van alles in positie</li> <li>• Gemeentegriffier voelt zich onafhankelijk genoeg om alles te zeggen</li> <li>• Griffier geeft geen fracties meer dan andere</li> <li>• Griffier geeft geen oordeel over inhoud</li> <li>• Griffier geen politiek belang</li> <li>• Griffier geen waardeoordeel bij meekijken motie</li> <li>• Griffier heeft geen eigen agenda</li> <li>• Griffier heeft raadsleden aangegeven haar politieke kleur achter te laten ondanks verleden in politiek</li> <li>• Hele griffie laat persoonlijke voorkeuren buiten wegen</li> <li>• Hoe onafhankelijk ben je als persoon in je functie als griffier</li> <li>• Helpt voor onafhankelijkheid dat gemeentegriffier niet in gemeente woont</li> <li>• In de knoop met praktische onafhankelijkheid waterschapsgriffier</li> <li>• Informeel is griffier minder onafhankelijk</li> <li>• Niemand is volledig onafhankelijk, iedereen wil een bepaalde kant op ook de griffie</li> <li>• Praktische onafhankelijkheid beschreven</li> <li>• Praktische onafhankelijkheid in praktijk</li> </ul> | Praktische onafhankelijkheid | Onafhankelijkheid & politiek-bestuurlijke positie |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                           |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadadviseur voelt zich onafhankelijk maar bewust dat andere dat misschien anders ervaren</li> <li>• Raadsadviseur benadrukt apolitieke manier van ondersteuning</li> <li>• Sparren over praktische onafhankelijkheid met collega</li> <li>• Vanwege niet wonen in werkplaats makkelijk eigen overtuigingen buiten wege laten raadsadviseur</li> <li>• Voorkennis en eigen ideeën buiten advies laten tegenover raadsleden</li> <li>• Waterschapsgriffier moet ook in organisatiebelang denken</li> <li>• Eigen belang blijft achterwege bij griffiers</li> <li>• Oude griffier liet wel politieke kleur doorschemeren</li> <li>• Raadslid ervaart dat griffier onafhankelijk in denken is en eigen voorkeur buitenwegen laat</li> <li>• Raadslid merkt dat griffier onafhankelijk is in z'n doen en laten</li> <li>• Bij griffier met politieke kleur meer werken aan onafhankelijke positie</li> <li>• Griffier stelt vragen vanuit alle kanten waardoor raadslid dit als onafhankelijk ervaart</li> <li>• Raadslid vindt politieke onafhankelijkheid griffier belangrijk</li> <li>• Vanuit alle hoeken een probleem zien helpt bij rol van gemeentegriffier</li> </ul> |                           |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zonder onafhankelijkheid geen goede griffier</li> <li>• Waterschapsgriffier voelt zich formeel niet onafhankelijk</li> <li>• Waterschapsgriffier is niet onafhankelijk door het monisme</li> <li>• Gebrek formele onafhankelijkheid</li> <li>• Gemeente onafhankelijkheid beter geregeld</li> <li>• Gemeentegriffier voelt naar organisatie onafhankelijk en handelt in belang van raad</li> <li>• Gemeentegriffier voelt zich juridisch onafhankelijk van organisatie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Formele onafhankelijkheid |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffie eigenstandige positie</li> <li>• Griffie hoge functie vanwege belang onafhankelijkheid</li> <li>• Griffier in gemeente onafhankelijke functie dan in waterschap wegens plek in organisatie</li> <li>• Hoe onafhankelijk kan je zijn door formele bescherming</li> <li>• Kwaliteit formele regeling zie je pas als het fout gaat]</li> <li>• Onafhankelijke ondersteuning in monisme bestaat niet</li> <li>• Onafhankelijkheid afhankelijk van ruimte die secretaris-directeur aan waterschapsgriffier geeft</li> <li>• Onafhankelijkheid beschreven door griffier</li> <li>• Waterschapsgriffier onderdeel van ambtelijke organisatie is bevorderlijk voor werk</li> <li>• Juridisch niks geregeld voor waterschapsgriffier</li> <li>• Ab-lid geen oordeel over onafhankelijkheid griffier</li> <li>• Waterschapsgriffier geen behoefte aan formalisatie</li> <li>• Formeel onafhankelijk voelen ondanks de juridische regels, etc. niet te kennen</li> <li>• Formele onafhankelijkheid belegd in werkgeverscommissie</li> <li>• Formele onafhankelijkheid beschreven</li> <li>• Formele onafhankelijkheid geen probleem in waterschap</li> <li>• Formele onafhankelijkheid in praktijk</li> <li>• Griffier onafhankelijk van de gehele organisatie om alleen het belang van de raad te dienen</li> <li>• Griffier wordt als onafhankelijk ervaren</li> <li>• Griffier zet volgens raadslid de raad op 1 in de driehoek en is daarmee onafhankelijk</li> <li>• Onafhankelijkheid van griffie zit hem in het helpen bij elk voorstel ook als deze haaks op iets staat</li> </ul> |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                     |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterschap vergeten kindje qua dualisering</li> <li>• Griffier wordt niet direct ontslagen maar onafhankelijkheid is daarin wel beperkt</li> <li>• Griffier kan makkelijk worden ontslagen realiseert een raadslid zich</li> <li>• Duidelijke afspraken over hoe formele zaken zijn geregeld in geval dat het misgaat</li> <li>• Fractievoorzitters nog niet in gesprek over onafhankelijkheid</li> <li>• Griffier kan in gemeente vrijer/onafhankelijker opereren dan in waterschap volgens raadslid</li> <li>• Onafhankelijk aangezien ze niet een vast stappenplan hoeven te doorlopen</li> <li>• Griffiers in vvg worden makkelijk verwijderd uit functie</li> <li>• Sparren met griffiers over onafhankelijke positie qua ontslaan</li> </ul>                      |                                     |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-lid schat in dat griffier wel gevoel voor politieke verhouding heeft</li> <li>• Gevoeligheden leren kennen en gevoel voor ontwikkelen</li> <li>• Griffier herkent politieke gevoeligheden</li> <li>• Gevoeligheid bij ene griffier meer dan andere</li> <li>• Hard op inhoud tijdens politieke gevoeligheid</li> <li>• Hoe te bepalen wat politiek gevoelig is</li> <li>• Omgaan met politieke gevoeligheden</li> <li>• Politieke gevoeligheden aanvliegen dmv vragen wat raadsadviseur kan toevoegen aan de discussie</li> <li>• Politieke gevoeligheden herkennen door ervaring</li> <li>• Politieke gevoeligheid belangrijk ervaren door gemeentegriffier</li> <li>• Politieke sensitiviteit van belang bij landing schriftelijke vragen bij wethouder</li> </ul> | Politiek-bestuurlijke sensitiviteit |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                     |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadslid ervaart dat griffier kennis heeft van politieke gevoeligheid</li> <li>• Waterschapsgriffier luistert naar onderbuikgevoel</li> <li>• Wegblijven van wat je vindt van de politieke gevoeligheid</li> <li>• Ab-lid schat in dat griffier wel gevoel voor politieke verhouding heeft</li> <li>• Ab/db-leden informeren over wat eraan komt bij gevoeligheden</li> <li>• Gemeentegriffier stelt vragen bij politieke gevoeligheden over het proces</li> <li>• Griffier denkt mee bij politieke gevoeligheid</li> <li>• Politiek gevoelige stukken speciaal doorlezen om op de hoogte te zijn</li> <li>• Bij ontploffing van politieke gevoeligheid staat griffier nog meer aan</li> <li>• Professionaliteit van ab-leden</li> <li>• Bij politieke gevoeligheid loskoppelen wat je zelf vindt</li> <li>• Bij gevoelige onderwerpen doen alsof je gek bent</li> <li>• Proces tijdens politieke gevoeligheden</li> </ul> |                     |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaken anders opschrijven om iets 'makkelijker' erdoorheen te krijgen</li> <li>• Tekst vervormen wanneer het belangrijk is om het erdoorheen te krijgen</li> <li>• Weinig gebruik van politisering</li> <li>• Af en toe strategisch informatie inzetten</li> <li>• Waterschapsgriffier helpt met memo schrijven</li> <li>• Gekleurd advies geven waarbij je meer op politieke zit dan inhoudelijk</li> <li>• Gemeentegriffier helpt met strategisch inzetten van specifieke vragen</li> <li>• Gemeentegriffier helpt met strategisch inzetten van instrumenten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>Politisering</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier raadt raadsleden aan om iets op andere wijze te formuleren</li> <li>• Griffier schakelt op procedurele tussen partijen als deze met zelfde onderwerp komen]</li> <li>• Gentleman agreements in politiek</li> <li>• Sparren met collega's voordat advies wordt gegeven hoe de moties opgeschreven moet worden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-lid maakt keuze ook al is het tegen advies</li> <li>• Bij niet eens zijn met ab-lid bestuurder argumenten aandragen maar mandaat bij hem laten</li> <li>• Griffier hoeft raadsleden niet kritisch aan te spreken</li> <li>• Griffier moet eigen werkgever op iets wijzen waar men niet op zit te wachten</li> <li>• Grenzen bewaken als griffier niet nodig</li> <li>• Waterschapsgriffier geeft advies maar het is niet bindend</li> <li>• Uiteindelijk geeft raadsadviseur alleen maar advies</li> <li>• Oplossing voor benauwde situatie tijdens ongevraagd advies van griffier</li> <li>• Eigen formulering ab-lid is leidend</li> <li>• Griffier wel eigen woordkeuze tegenover raadslid</li> <li>• Kritisch advies tegen wil van bestuurder</li> <li>• Nog geen situatie meegemaakt waar griffier wees dat zaken niet konden</li> <li>• Raadslid noemt het uniek om niet te luisteren naar advies griffier</li> <li>• Op grijs gebied werd raadslid gewezen op zaken waar hij het niet eens was</li> <li>• Raadslid gaat niet altijd mee in advies griffier</li> </ul> | Tegen advies van ambtelijke ondersteuning ingaan |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verademing minder politiek in waterschappen</li> <li>• Waterschap in kwestie wordt niet erg politiek ervaren door griffier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Politiek in waterschappen                        |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                         |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig politiek in waterschappen</li> <li>• Vermijden coalitie-oppositie in waterschappen</li> <li>• Toename in moties/amendementen waterschappen</li> <li>• Ab-lid voorstander van ontwijken coalitie-oppositie</li> <li>• Waterschapsgriffier ab-lid meer helpen met politieke spel beter spelen</li> <li>• Op aantal onderwerpen wel coalitie-oppositie in waterschap</li> <li>• Politiek in waterschappen</li> <li>• Politiek niet altijd nodig in waterschap</li> </ul>                                                                                       |                         |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• In driehoek vragen uit raad bespreken</li> <li>• In driehoek wordt gesproken over raadsvoorstellen in de toekomst</li> <li>• Collega's uit driehoek zien elkaar echt als elkaars adviseur</li> <li>• Incidenten of problemen worden in driehoek overlegd</li> <li>• Extra vergadering inplannen in driehoek</li> <li>• Fijne relatie in driehoek waarin wordt gespard</li> <li>• Raadslid beschrijft griffier als spelverdeler in de driehoek</li> </ul>                                                                                                           | Driehoek                |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stapje voor stapje meer dualisme in gemeente</li> <li>• Rol griffier van groot belang voor dualisme</li> <li>• Weinig ruimte voor verschil mening fractie en bijbehorende wethouder</li> <li>• Verschil griffier en secretaris na dualisme</li> <li>• Griffie in dualisme nadrukkelijk aan kant van raad</li> <li>• Griffier in dualisme zit meer op niveau vanwege duidelijke positie</li> <li>• Groot verschil na dualisme verhouding wethouder en raad</li> <li>• In dualisme loopt alles langs griffier</li> <li>• Landelijk ook geen echt dualisme</li> </ul> | Ervaringen met dualisme | Bestuurlijke context |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                        |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verhouding raad/college op menselijk vlak goed</li> <li>• Verschil in dualisme groter dan dualisme-monisme</li> <li>• Geen spelletjes gespeeld bij college waardoor verhouding zuiver is</li> <li>• Gemeente verhouding raad en college</li> <li>• Griffier moet voorvechter zijn van dualisme volgens raadslid</li> <li>• Agendacommissie om raad te positioneren</li> <li>• Belangrijke zaken komen altijd door de coalitie heen</li> <li>• Bij dualisme 'heemraad' niet onderdeel van fractie</li> <li>• Bob-model om dualisme te verbeteren</li> <li>• College heeft actieve informatieplicht aan raad</li> <li>• Na vertrek vorige griffier coalitie-oppositie ontstaan</li> <li>• In kleine gemeente werken raadsleden naar eigen kunnen tegenover grote gemeente</li> <li>• In tweede kamer zelfde als bij gemeente waarin zich niet iedereen herkent in college</li> <li>• Raadslid houdt van zelfstandige raad</li> <li>• Verschil mening oppositie en wethouders duidelijk zichtbaar</li> <li>• Verschillende machten college en raad strikt gescheiden</li> <li>• Raad vergelijken met een voetbalclub met goede en minder goede spelers</li> <li>• Schetsen van hoe de raad en college eruitziet in organisatie</li> <li>• Schrijven moties vaak heen en weer gespeel</li> <li>• Verschil tussen een raad in brabant-amsterdam volgens ervaring griffier</li> <li>• Raad streng op uitjes met gehele raad</li> </ul> |                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalitie pakt controlerende taak niet op</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Problemen bij dualisme |  |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                               |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coalitie spreekt makkelijker met wethouder dan oppositie</li> <li>• Coalitie staat tegenover college</li> <li>• Klacht dat college kennisvoorsprong heeft</li> <li>• Als griffie moeten vechten voor dualisme</li> <li>• College moet bloeden bij te laat aanleveren, griffier staat voor de raad</li> <li>• College doet spastisch met moties en amendementen</li> <li>• College (helaas) nodig tijdens raad voor informatievoorziening</li> <li>• Niet gehele raad herkent zich in het college</li> <li>• Niet vertegenwoordigen van de raad</li> <li>• Oppositie heeft zich volgens raadslid niet goed voorbereid</li> <li>• Slag maken in discussie met raad/college</li> <li>• Discussie in raad over te laat aanleveren van stukken</li> <li>• Discussie over omvang griffie in raad</li> <li>• Duale bestuur komt niet van de grond</li> <li>• Fracties overleggen met wethouder wat storend is</li> <li>• Gemeentegriffier veranderde plaats college aan tafel bij raad</li> <li>• Oppositie blamed het op proces tijdens moeilijke discussie</li> <li>• Oppositie blijft niet op inhoud maar puur op proces</li> <li>• Raadslid beticht van alleen vinden wat het college wilt</li> <li>• Missen professionaliteit van raad</li> </ul> |                               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol griffier in monisme bestaat formeel niet</li> <li>• Griffier in monisme kijkt met goede frisse blik</li> <li>• Winst bij monisme is juist niet onafhankelijk zijn</li> <li>• Griffier in monisme meer aan zijkant</li> <li>• Hoogheemraad onderdeel van fractie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Ervaringen met monisme</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogheemraden als voorzitter van commissies aangepast naar vv-leden</li> <li>• In onduidelijke structuur (monisme) alsnog goed opereren</li> <li>• Monisme niet gescheiden ab/db</li> <li>• Monisme wordt als normaal ervaren door waterschapsgriffier</li> <li>• Monisme zichtbaar</li> <li>• Veel vrijheid in advisering monisme</li> <li>• Vergelijking met monisme waarbij wethouder eigen raadsvoorstel door raad kan lozen</li> <li>• Weglaten "griffier" in waterschappen wegens verwarring</li> <li>• Griffier moet voldoende onafhankelijk zijn in monisme</li> <li>• Griffier moet aan kant ab staan</li> <li>• Hoe zou griffier in monisme gewerfd moeten worden</li> <li>• Invulling griffierrol monisme</li> <li>• Opbouw van raadszaal voorbeeld van monisme</li> <li>• Raad zit los van college zowel fysiek als in theorie</li> <li>• Bestuursadviseurs in monisme ook commissiesecretaris</li> <li>• Bestuursakkoord in waterschappen zonder dat iedereen zich erin kan vinden</li> <li>• Bij verandering in vv moet je als ab-lid maar een motie/amendement indienen</li> <li>• Discussie in de commissie en besluit in de vv</li> <li>• Eigenstandige rol waterschapsgriffier</li> <li>• Waterschapsgriffier houdt bewust afstand van db</li> <li>• Heemraad op hoogte stellen</li> <li>• Interessant om te zien of db leden met ab leden stemmen</li> <li>• Lijntjes tussen ab-leden en hoogheemraden zijn kort</li> </ul> |                          |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissie vs heemraad ipv met elkaar discussie</li> <li>• Griffier in waterschap te mooi woord voor de functie</li> <li>• Disbalans tussen sd en griffier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Problemen in het monisme |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dualistischer waterschap zou gezonder zijn</li> <li>• Geen probleem dat secretaris twee petten op heeft</li> <li>• Niet alle partijen staan achter bestuursprogramma</li> <li>• Vv-leden hebben gevoel dat ze weinig invloed op eigen agenda hebben</li> <li>• Voorstellen zijn te technisch voor ab-leden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                           |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier in monisme voorbeeld van dualistisch trekje</li> <li>• Voorbeeld van gemeentradje spelen in monisme</li> <li>• Griffiersrol in monisme is bescheidener dan in dualisme</li> <li>• In de raad is het oppositie tegen wethouders ipv een debat als raad zijnde</li> <li>• Wethouder zit 'gewoon' in fractie</li> <li>• Ab-lid zou waterschap wat dualistischer maken</li> <li>• In monisme als dualisme gaan gedragen</li> <li>• In monisme dualer werken</li> <li>• Scheiding ab-db in waterschappen tijdens lastige situaties</li> <li>• Scheiding colle/raad niet zo strikt in dualisme</li> <li>• Tussen monisme en dualisme in bij deze gemeente</li> <li>• Verschil monisme/dualisme bij functie voorzitter van raad</li> <li>• Weinig monisme in dualisme volgens raadslid</li> <li>• Verschil verantwoordelijkheid griffier monisme dualisme</li> <li>• Verschil monisme/dualisme is niet zo groot</li> <li>• Strikte scheiding tussen raad en college is er in praktijk niet</li> <li>• Geen sprake van echt dual stelsel door samenwerking wethouder en coalitiepartijen</li> <li>• Oppositie haalt meer informatie op bij college</li> </ul> | <p>Monisme-dualisme lopen door elkaar</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                        |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praktijk is het bestuur niet zo gescheiden in dualisme als in theorie wordt gesteld</li> <li>• Raad wil volgens raadslid teveel inlopen op informatieachterstand</li> <li>• Raad ziet college toch graag bij vergadering zitten</li> <li>• Bewust geen griffier genoemd in monisme</li> <li>• Naast wethouder in coalitie rollen wel gescheiden</li> <li>• Door griffier dualer werken in monisme</li> <li>• Waterschapsgriffier ervaart dat ab-leden verschil monisme-dualisme niet weten</li> </ul>          |                                        |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-leden hebben meer tijd dan raadsleden</li> <li>• Ab-lid ervaart dat griffiers nog zoekende zijn in functie</li> <li>• Advies zorgt niet voor minder onafhankelijk advies bij waterschapsgriffier</li> <li>• Ab-lid ervaart lastige situatie met opschuiven van onderwerpen wegens weinig aantal vv's</li> <li>• Behoefte van fractievoorzitter griffier in waterschap</li> <li>• In waterschap gaat het gemoedelijker dan in gemeente</li> <li>• Omschrijving functie van griffier in waterschap</li> </ul> | Waterschap vergelijken met gemeente    |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-lid gestreden voor openbaarheid informatieve vv's</li> <li>• Fractievoorzittersoverleg gaat over proces dingen</li> <li>• Gesprek inplannen met ambtenaar, ab-lid en waterschapsgriffier voor extra informatie waar nodig</li> <li>• Gemeentegriffier ervaart presidium als belangrijk overlegplatform</li> <li>• Geen zaken weglaten/verborgen houden</li> <li>• Gemeentegriffier heeft problemen met uitzending waardoor hij/zij niet toekomt aan geplande taken</li> </ul>                               | Proces zaken in gemeente en waterschap |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                   |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergaderstijl dijkgraaf niet die van ab-lid</li> <li>• Griffier laat ambtelijk eerst iets navragen voordat raadslid wordt geïnformeerd</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                   |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informeel via fractievoorzitters het over informatie hebben met griffier als bemiddelaar</li> <li>• Informele vraag aan college losstaan van dualisme</li> <li>• Informele weg gebruiken om informatie te krijgen als raadslid</li> <li>• Informele weg voor informatie verkrijgen als raadslid wordt gestimuleerd</li> <li>• Informatie informeel als raadslid aan college vragen</li> <li>• Uit gewoonte eerst informeel regelen zodat iets niet direct opgeblazen wordt</li> <li>• Waterschapsgriffier bewaker bij gesprek bestuurder-ambtenaar</li> <li>• Waterschapsgriffier faciliteren van gesprek ambtenaar-bestuurder maar ook in toom houden</li> </ul> | Zaken informeel regelen                           |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol van secretaris-directeur in waterschappen</li> <li>• Secretaris-directeur belangrijke rol voor griffier</li> <li>• Secretaris-directeur is alert op de positie van de griffiers</li> <li>• Secretaris-directeur wordt voor zwaar inhoudelijke vragen nog steeds om advies gevraagd</li> <li>• Secretaris-directeur blijft eerste adviseur ad</li> <li>• Vroeger rol griffier als gemeentesecretaris</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                | Secretaris-directeur / Gemeentesecretaris         |                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeentegriffier wil nadruk leggen op gemeenschappelijke regeling</li> <li>• Griffier doet wel alle vier de taken</li> <li>• Hoofdtak gemeentegriffier soepel laten lopen van processen</li> <li>• Waterschapsgriffier zou meer op inhoud willen zitten</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Praktische en inhoudelijke ondersteuning als taak | Taakverdeling ambtelijke ondersteuning |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                               |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterschapsgriffier is strategisch adviseur</li> <li>• Functie griffier ondersteunen en opnemen voor raadsleden volgens raadslid</li> <li>• Functie waterschapsgriffier dienstverlenend aan ab</li> <li>• Informeren over moties als taak van waterschapsgriffier</li> <li>• Praktische dingen als taak waterschapsgriffier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |                               |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviserende rol vooral procedureel</li> <li>• Adviseren op simpele zaken in bestuur door waterschapsgriffiers</li> <li>• Adviseren van raad minder aanwezig</li> <li>• Adviserende/sparrende rol belangrijk voor raadslid</li> <li>• Raadsadviseur zit aan adviserende kant volgens raadslid</li> <li>• Nadruk op adviseren aan de raad</li> <li>• Nadruk op adviseren en faciliteren</li> <li>• Gemeentegriffier wil nadruk leggen op adviseren, ondersteunen en opleiden raad</li> </ul>                                                  | Adviserende taak prioriteit   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faciliteren veel werk voor griffie</li> <li>• Faciliteren en ondersteunen heeft griffier belegd in systemen</li> <li>• Raadadviseur focust zich op faciliteren en secretariële</li> <li>• Raadslid ervaart meeste nadruk op faciliterende rol griffier</li> <li>• Raadslid ervaart nadruk op faciliterend</li> <li>• Balans tussen faciliteren en secretariële zaken door raadsadviseur</li> <li>• Nadruk op faciliteren en secretarieel</li> <li>• Nadruk op faciliteren ondanks dat griffier nadruk liever op iets anders legt</li> </ul> | Faciliterende taak prioriteit |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning griffier vooral secretarieel</li> <li>• Administratie/secretarieel van groot belang bij taken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Secretariële taak prioriteit  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                      |                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadruk op minste secretariële wordt opgevangen door ander deel organisatie</li> <li>• Nadruk op secretariële en faciliteren ab-leden</li> <li>• Nadruk op secretariële stuk</li> <li>• Waterschapsgriffier zou stukken voor ab moeten controleren</li> <li>• Minste nadruk op secretariële</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                      |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertegenwoordigen en adviseren raad komen minder uit de verf</li> <li>• Vertegenwoordigende rol belangrijk voor raadslid</li> <li>• Vertegenwoordigende rol onafhankelijk ervaren door raadslid</li> <li>• Vertegenwoordigende rol van griffier ervaren door raadslid in driehoek en presidium</li> <li>• Ab-lid heeft vertegenwoordigende taak nog niet meegemaakt</li> <li>• Geen nadruk op vertegenwoordigen</li> <li>• Balans tussen dingen horen en niet gelijk alles zeggen en vertegenwoordigen van raad</li> <li>• Nadruk op vertegenwoordigen raad/derde partijen</li> <li>• Raadsadviseur legt minste nadruk op vertegenwoordigen van de raad</li> <li>• Griffier legt volgens raadslid minder nadruk op vertegenwoordigen</li> <li>• Regionaal vertegenwoordigt griffier de raad</li> <li>• Griffier niet vertegenwoordiger want is onafhankelijk</li> </ul> | Vertegenwoordigende taak prioriteit  |                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-leden maken gebruik van griffier voor praktische zaken</li> <li>• Ab-lid gebruikt griffier voor praktische zaken als zaaltjes reserveren</li> <li>• Gebruik griffier voor juridisch kader en praktische zaken</li> <li>• Als griffier meer tijd had vroeg raadslid meer</li> <li>• Onderzoek naar hoe griffier in monisme</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Gebruik van ambtelijke ondersteuning | Rollen van ambtelijke ondersteuning |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterschapsgriffier wordt gevraagd mee te denken met formulering van moties van rivierkreeften</li> <li>• Verbindende en onafhankelijke rol griffier bij samenvoegen van moties van raadsleden</li> <li>• Themabijeenkomst voor professionaliteit</li> <li>• Weinig vraag naar strategische advisering vanuit raad</li> <li>• Gemeentegriffier ontvangt belletje waardoor hij/zij niet toekomt aan geplande taken</li> <li>• Griffier ondersteunt bij moties/amendementen</li> <li>• Raadslid schakelt griffier in bij persoonlijke bejegening</li> <li>• Raadslid schakelt griffier weinig in voor hulp bij moties</li> <li>• Raadslid spart met griffier over hoe uit de vuurlinie te blijven</li> <li>• Contact met gemeentegriffier loopt telefonisch</li> <li>• Griffier hulp vragen over FTE, welke vervolgens de afwegingen op een rijtje zet voor het raadslid</li> <li>• Griffier verbinder bij agendacommissie</li> <li>• Opdracht voor griffiers vanuit ab-lid</li> <li>• Fracties die niet gebruik maken van griffier hebben 'slechte' moties</li> <li>• Gemeentegriffier heeft staatsrechtelijke taken volgens raadslid</li> <li>• Gemeentegriffier helpt met alle voorstellen ook de minder fijne</li> <li>• Gemeentegriffier helpt met dingen uitzoeken</li> <li>• Griffier helpt raadslid extra vanwege baan naast raadswork</li> <li>• Griffier komt op voor het raadsbelang in het geval van leestijd voor raadsleden</li> <li>• Lta om raad verder te positioneren</li> <li>• Samenwerking met griffier over sparren met vragen</li> <li>• Strategische griffie inzetten voor alles</li> </ul> |  |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                              |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterschapsgriffier betrekken bij voorstellen</li> <li>• Verschil grote/kleine partij inhoudelijke ondersteuning</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                              |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeentegriffier als eerste adviseur van raad</li> <li>• Gemeentegriffier als ondersteuner van de raad</li> <li>• Gemeentegriffier als procesbewaker</li> <li>• Gemeentegriffier als spil tussen organisatie, raad en college</li> <li>• Gemeentegriffier als verbinder in 'spannende' taken</li> <li>• Gemeentegriffier is er voor de hele raad</li> <li>• Gemeentegriffier is strategisch griffier</li> <li>• Griffier als bewaker van proces in raad</li> <li>• Griffier als secretaris van de raad</li> <li>• Griffier als souffleur voor raadsleden</li> <li>• Griffier als spelverdeler in een raad</li> <li>• Griffier als toegankelijk ervaren</li> <li>• Griffier als verbinder in gediensstige vorm</li> <li>• Raadsadviseur neemt raadsleden bij de hand en begeleidt ze</li> <li>• Raadsadviseur omschrijft zichzelf als ondersteuner van raad</li> <li>• Raadsadviseur organiseert klassenbezoek maar blijft tijdens op de achtergrond van griffier</li> <li>• Raadsadviseur staat gemeentegriffier bij op specifieke onderwerpen</li> <li>• Raadsadviseur vertegenwoordigt eens per jaar raad aangezien hij plaatsvervangend griffier is</li> <li>• Waterschapsgriffier adviseert db informeel</li> <li>• Waterschapsgriffier agendabeheerder ab</li> <li>• Waterschapsgriffier als aanspreekpunt voor ab</li> <li>• Waterschapsgriffier als linking pin tussen ab-leden en db-leden</li> </ul> | <p>Algemene rol ambtelijke ondersteuning</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                     |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waterschapsgriffier als sparringpartner</li> <li>• Waterschapsgriffier ondersteunt ab in alles</li> <li>• Waterschapsgriffier schakelt snel bij problemen in commissie</li> <li>• Waterschapsgriffier schrijft op wat ab-lid wil</li> <li>• Waterschapsgriffier voor ab en schakel organisatie</li> <li>• Gemeentegriffier laat raadsleden inzien of ze wel of niet gaan over wat voorligt</li> <li>• Ambtelijke organisatie bewust maken van het feit dat raad het soms anders ziet dan college</li> <li>• Griffier bewaker van scheiding van machten</li> <li>• Raadslid heeft recht op ambtelijke bijstand</li> <li>• Taken bij waterschapsgriffier</li> <li>• Taken griffier verdeeld over vier jaar</li> <li>• Taken waterschapsgriffier lopen uiteen</li> <li>• Taken worden opgenomen in griffieplan</li> <li>• Voorbeeld taken griffier in waterschap</li> </ul> |                                                     |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol waterschapsgriffier moet ontwikkelen</li> <li>• Rol van griffier in waterschappen moet onafhankelijker zijn</li> <li>• Zoektocht naar onafhankelijkheid waterschapsgriffier</li> <li>• Zoekende hoe de griffiersfunctie in waterschap in te vullen</li> <li>• Voldoende opleiding voor griffiers</li> <li>• Ontwikkeling waterschapsgriffier dmv griffieplan</li> <li>• Ab-lid ervaart dat griffiers nog zoekende zijn in functie</li> <li>• Grote verschillen invulling griffiers in gemeenten</li> <li>• Invulling griffierstaken is een proces</li> <li>• Jaarplan opstellen als waterschapsgriffier voor houvast</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Ontwikkelen rol van ambtelijke ondersteuning</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                   |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau en positie nodig als waterschapsgriffier</li> <li>• Ontwikkeling in elke waterschap dat griffier wordt geïntroduceerd</li> <li>• Verdeling zodat griffiers in functie groeien</li> <li>• Waterschapsgriffier steeds meer in driehoek</li> <li>• Toegewerkt naar strategische griffie</li> <li>• De stap van praktisch naar strategisch advies</li> <li>• Door middel van vereniging van griffiers op hoogte blijven</li> <li>• Doorontwikkeling waterschapsgriffier lastig</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-lid heeft geen idee wat rol van griffier is bij informatieve vv</li> <li>• Rol griffier bij vergaderingen als belangrijk en goed ervaren door raadslid</li> <li>• Waterschapsgriffier heeft geen rol bij commissies</li> <li>• Griffier heeft geen rol in vergaderingen in monisme</li> <li>• Taken waterschapsgriffier bij commissies</li> <li>• Taken waterschapsgriffier bij vv's</li> <li>• Griffier onafhankelijk zijn in vergadering voor de orde wat als goed wordt ervaren</li> <li>• Onafhankelijke commissievoorzitters nemen griffiersrol in</li> <li>• Ab-leden wijzen op dingen die niet kunnen tijdens vergadering</li> <li>• Griffier moet naast dijkgraaf zitten in plaats van secretaris-directeur</li> <li>• Waterschapsgriffier bij vv's verantwoordelijk voor logistieke zaken</li> <li>• Gemeentegriffier spreekt raadsleden aan op feit dat ze het niet eens hoeven zijn met wethouder</li> <li>• Ab-lid heeft geen goed beeld van wat griffier doet</li> <li>• Gemeentegriffier moet moties/amendementen kracht bijzetten</li> </ul> | <p>Rol ambtelijke ondersteuning vergaderingen</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rol griffiers bij fractievoorzittersoverleg</li> <li>• Rol griffier is meedenken tijdens discussies</li> <li>• Notulen maken en dergelijke niet in functiebeschrijving, maar wel verslaglegging</li> <li>• Vergadersysteem verbeterd door griffier</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier kijkt inhoudelijk mee</li> <li>• Griffier kijkt mee of formulering juist is</li> <li>• Griffier kijkt niet strategisch maar meer procedureel mee met amendementen/moties</li> <li>• Op de hoogte blijven door stukken te lezen, kranten te lezen en social media te bekijken</li> <li>• Zes griffies betekent zes verschillende werkwijzen</li> <li>• Gemeentegriffier geeft ook advies als het iets is wat raadslid liever niet hoort</li> <li>• Gemeentegriffier geeft uiteindelijk alleen maar advies dat niet bindend is</li> <li>• Griffier neemt bestuurder mee in proces</li> <li>• Het blijft advies wat griffier geeft</li> <li>• Populistische partij zou lastig te adviseren zijn volgens gemeentegriffier</li> <li>• Griffier moet zich richten op proces en niet op inhoud oordeelt raadslid</li> <li>• Gemeentegriffier meer met oppositiefracties bezig vanwege vaker stap naar voren tegen coalitie</li> <li>• Raadslid spiegel voor houden met alle opties als raadsadviseur zodat deze de keuze kan maken</li> <li>• Raadslid ziet griffier als ouder over de gemeenteraad met alle taken</li> </ul> | Manier van adviseren<br>ambtelijke ondersteuning |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeentegriffier vindt belangrijk dat je op de hoogte bent</li> <li>• Griffie cruciale rol bij zelfstandige raad</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Ambtelijke ondersteuner<br>over eigen rol        |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffie geen 'normale' 9-5 baan maar een veelzijdige baan</li> <li>• Griffier legt nadruk op er voor de raad zijn wat als goed wordt ervaren</li> <li>• Griffier legt uit hoe raadsvoorstellen zouden moeten zijn</li> <li>• Griffier moet te veel benadrukken dat het dualisme er is</li> <li>• Griffier moet raadsleden bewust maken van taak en rol</li> <li>• Griffier moet raadslid niet gaan overhalen</li> <li>• Griffier moet alleen raadsleden aanspreken op houding en gedrag</li> <li>• Griffier moet belang raad aankaarten bij planning gemeenschappelijke regelingen</li> <li>• Griffier voelt zich verantwoordelijk voor welzijn raad</li> <li>• Politieke kleur van griffier gaat niemand wat aan</li> <li>• Bestuursakkoord maakt functie griffier makkelijker</li> <li>• Communicatie belangrijkste vorm van professionaliteit in beroep als ondersteuner</li> <li>• Communicatieve vaardigheden van groot belang als raadsadviseur</li> <li>• Griffier soort boeman in organisatie</li> <li>• Griffier de libero functie als manager en coach</li> <li>• Griffier geniet van een crisis</li> <li>• Griffier helpt raadsleden naar vraag die ze stellen</li> <li>• Gemeentegriffier vindt dicta formulering belangrijk</li> <li>• Dikke huid hebben als griffier</li> <li>• Coalitie-oppositie maakt werk 'leuker' voor griffier</li> <li>• Eed onderdeel van professionaliteit</li> <li>• Eenmansgriffie niet meer van deze tijd</li> <li>• Gemeentegriffier kan uitslagen in raad niet voorspellen</li> <li>• Griffier zet raad 'goed' in positie</li> <li>• Griffier zet raad in positie en ontwikkelt raad</li> </ul> |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                         |                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeentegriffier maakt op basis van planning afweging wel/niet belangrijk</li> <li>• Griffier houdt rekening met volle agenda's raadsleden</li> <li>• Griffier wil stukken zo vroeg mogelijk</li> <li>• Waterschapsgriffier is dienstbaar aan gewilde taken</li> <li>• Waterschapsgriffier is vrij open in zaken delen aan ab/db-leden</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                         |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffie opgesplitst in griffier, raadsadviseur en griffiemedewerker</li> <li>• Griffier valt onder secretaris-directeur</li> <li>• opbouw van griffie binnen gemeente</li> <li>• Opbouw werkgeverscommissie</li> <li>• Raadsadviseur voelt zich onderdeel van griffie niet van ambtelijke organisatie</li> <li>• Raadsadviseur verschilt met griffiemedewerker op gebied van focus op secretariële</li> <li>• Raadsadviseur zet zichzelf op twee en griffier op eerste plek</li> <li>• Raadsadviseur ziet zichzelf niet als griffier</li> <li>• Waterschapsgriffier brede functie</li> <li>• Verdeling binnen waterschappen met griffier en bestuursadviseur</li> <li>• Verdeling van inhoud en proces bij twee waterschapsgriffiers</li> <li>• Eenmansgriffie wegens financiën</li> <li>• Niet bewuste keuze verdeling tussen griffiers</li> </ul> | Opbouw van ambtelijke ondersteuning                     |                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deskundigheid als aanwezig ervaren</li> <li>• Vanwege kennis/ervaring is grondhouding positief van raadslid tegenover griffier</li> <li>• Ab-lid kan niet oordelen hoe inhoudelijk griffier is</li> <li>• Ab-lid vertrouwt op kennis griffier</li> <li>• Griffiers hebben goede inhoudelijke kennis</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ervaring met deskundigheid van ambtelijke ondersteuning | Kwaliteit ambtelijke ondersteuning |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                         |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhoudelijk op de hoogte blijven dubbelzijdig</li> <li>• Inhoudelijk op de hoogte en benaderbaar</li> <li>• Inhoudelijke kennis is ervaring</li> <li>• Kennis bij de griffier op aanwezig</li> <li>• Waterschapsgriffier als deskundig ervaren</li> <li>• Strategische adviseur inhoudelijk op hoogte</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                         |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab-lid vertrouwt op kennis griffier</li> <li>• Integriteit van ab-leden door griffier</li> <li>• Griffier behandelt volgens raadslid iedereen hetzelfde</li> <li>• Voorzichtig omgaan met gevoelige informatie</li> <li>• Professionaliteit van griffier</li> <li>• Professionaliteit van griffier is goed</li> <li>• Professionaliteit van griffier terug te zien in bewaren onafhankelijkheid</li> <li>• Raadslid ervaart dat griffier van strikte scheiding in taken is</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ervaring met professionaliteit ambtelijke ondersteuning |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadslid tevreden over griffier</li> <li>• Navragen in ambtelijke organisatie door griffier wordt als goed ervaren</li> <li>• Eigen initiatief griffier is goed initiatief</li> <li>• Dubbele bestuursadviseurs als griffier positief</li> <li>• Ervaring bij een griffier als belangrijk aspect voor 'goede' griffier door raadslid</li> <li>• Ab-lid tevreden over rol invulling van griffier</li> <li>• Griffier in monisme als goed ervaren</li> <li>• Griffier komt op voor raadsleden in geval van stukken te laat aanleveren wat fijn wordt ervaren</li> <li>• Vertegenwoordigende taak beter dan bij de andere griffier</li> <li>• Relaxte griffier wordt eerder als leidend ervaren</li> <li>• Griffier is geen jaknikker volgens raadslid</li> </ul> | Tevreden over ambtelijke ondersteuning                  |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                             |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raadslid ervaart het als fijn dat iemand onafhankelijk is om mee te sparren</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                             |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afstand tussen griffier en raadslid wordt als klein ervaren</li> <li>• Bereikbaarheid griffier is goed</li> <li>• Bereikbaarheid is grote klasse van griffie</li> <li>• Toegankelijkheid griffiers als goed ervaren door ab-lid</li> <li>• Ab-lid voelt zich beter gehoord door de griffier dan vorige</li> <li>• Algemene mailbox verbetert bereikbaarheid griffier in waterschap</li> <li>• Voorbeeld inhoudelijk op hoogte en benaderbaar</li> </ul>                                                                               | Ervaring met toegankelijkheid ambtelijke ondersteuning                      |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier wordt als servicegericht ervaren door raadslid</li> <li>• Griffier procedureel behulpzaam</li> <li>• Griffierswerk wordt als waardevol ervaren vanwege de sparringpartner</li> <li>• Open cultuur zorgt ervoor dat griffiers alles kunnen zeggen tegen ab-leden</li> <li>• Praktische zaken griffier als super ervaren door raadslid</li> <li>• Griffier belangrijk bij informatie coalitie-oppositie</li> <li>• Iedereen heeft een eigen referentiekader, fijn om uit deze tunnelvisie te komen door de griffier</li> </ul> | Ervaring met ondersteunende en servicegerichte rol ambtelijke ondersteuning |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werkgeverscommissie echt een beoordelingsgesprek</li> <li>• Werkgeverscommissie met voortgangsgesprekken</li> <li>• Werkgeverscommissie om het halfjaar evaluatie met griffier</li> <li>• Werkgeverscommissie is wat behelpen</li> <li>• Ontwikkelingsgesprekken met griffier</li> <li>• Onvolwassen werkgeverscommissie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                   | Manier van beoordeling ambtelijke ondersteuning vanuit raad/ab              |  |



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                    |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle fracties in werkgeverscommissie zorgt voor onafhankelijkheid</li> <li>• Alle fracties vertegenwoordigd in werkgeverscommissie</li> <li>• Alle lijsttrekkers in werkgeverscommissie</li> <li>• Hoe wordt griffier beoordeeld in werkgeverscommissie</li> <li>• In fractievoorzittersoverleg/ab kort over hoe het gaat</li> <li>• In gesprek met werkgeverscommissie als democratisch systeem wordt ondermijnd</li> <li>• Vereniging van griffiers heeft specifieke eisen voor beoordeling griffiers</li> <li>• Waterschapsgriffier beoordeeld door teamleider</li> <li>• Raadslid is meer eisend in werkgeverscommissie dan de andere</li> <li>• Raadslid misschien te kritisch in werkgeverscommissie</li> <li>• Ab-lid betrokken bij sollicitatie en evaluatiegesprek griffier</li> <li>• Delegatie ab voert gesprek met griffier</li> <li>• Gesprek met griffier niet nodig vanwege weinig frustratie op lijn met ab-lid</li> <li>• Rondje langs fracties om te zien hoe het gaat</li> <li>• Stafteam beoordeelt griffier/bestuursadvies niet ab-leden</li> </ul> |                                                    |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Perfekte' griffier moet je gehoord en verdedigd voelen</li> <li>• Belangrijkste taak griffie is stukkenstroom naar ab/raad</li> <li>• Belangrijk dat ondersteuning vanuit de griffier ook fractiemedewerkers taken bevat</li> <li>• Belangrijkste taak griffier entree ab-leden</li> <li>• Belangrijkste taak griffier monisme is stukken helder en op tijd</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Eisen voor ambtelijke ondersteuning vanuit raad/ab |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                            |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching als belangrijkste aspect van de griffier</li> <li>• Moet weten als griffier waar iets over gaat</li> <li>• Goed georiënteerde griffier nodig bij strikte scheiding</li> <li>• Praktische eisen bij griffier</li> <li>• Geen behoefte aan goed georiënteerde griffier</li> <li>• Professionaliteit van groot belang bij griffier</li> <li>• Raadslid vindt dat griffier coach moet zijn</li> <li>• Raadslid moet griffier vertrouwen</li> <li>• Raadslid is wat eigenwijs en wil daarom coachende griffier</li> <li>• Raadslid wenst dat griffier verder gaat dan procedureel maar ook strategisch helpt</li> <li>• Raad moet volgens griffier in gesprek wat ze nou willen</li> </ul>                                                                                                                                                                          |                                            |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier is te onafhankelijk volgens raadslid waardoor hij geen verbinder is</li> <li>• Als griffier niet presteert komt dit langs in presidium</li> <li>• Griffier in waterschap mag meer de diepte in van ab-lid</li> <li>• Griffier mag proactiever zijn met planning</li> <li>• Raadslid baalt dat griffier niet meer kan bijstaan</li> <li>• Raadslid heeft liever een laid back griffier dan deze gestressede</li> <li>• Te vaak misgaan griffier ander soort gesprek voeren</li> <li>• Valt nog wel wat te winnen met professionaliteit</li> <li>• Vanwege achtergrond is raadslid meer eisend</li> <li>• Jonge vrouwen stralen niet goed overwicht uit</li> <li>• Je kan niet alles weten als griffier zijnde</li> <li>• Ene griffier proactiever dan andere</li> <li>• Griffier erg bezig geweest met bevechten van wie waar zeggenschap over heeft</li> </ul> | <p>Kritiek op ambtelijke ondersteuning</p> |  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                    |                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier blijft nog weg bij inhoud volgens raadslid</li> <li>• Griffier moet wegblijven van inhoud wegens onafhankelijkheid</li> <li>• Griffier zou harder met vuist op tafel moeten slaan som</li> <li>• Onafhankelijkheid van griffier tegenover organisatie te strikt ervaren door raadslid</li> <li>• Ongenoegen over griffier uiten als ab-lid</li> <li>• Omvang van griffie te weinig ervaren</li> <li>• Gevaarlijk als griffier te kritisch wordt volgens raadslid</li> <li>• Eenmansgriffie kwetsbaar wegens weinig investeren</li> <li>• Eenmansgriffie moet alles doen</li> <li>• Presentatie van raad als geheel door griffier moet ontwikkeld worden</li> <li>• Raadslid vindt griffier erg strikt in taakopvatting</li> </ul>                                                     |                                                    |                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Griffier heeft informatievoorsprong op ab-leden</li> <li>• Griffier moet mond kunnen houden over geheime zaken tegen raadsvoorzitter</li> <li>• Grijs gebied wanneer moties wel/niet combineren</li> <li>• Grijs gebied scheiding besturen in dualisme</li> <li>• Grootste uitdaging formele positie</li> <li>• Griffiers worstelen met rol in waterschap ziet raadslid</li> <li>• Klem zitten met onafhankelijkheid binnen organisatie</li> <li>• Loyaliteitsconflict als waterschapsgriffier</li> <li>• Loyaliteitsconflict wegens bestuursakkoord/coalitieakkoord</li> <li>• Onafhankelijkheid in monisme grootste valkuil</li> <li>• Onafhankelijkheid van griffier in geding door makkelijke ontdoening van functie</li> <li>• Spagaat bezuiniging raad op eigen ondersteuning</li> </ul> | Problemen en conflict van ambtelijke ondersteuners | Problemen en beperkingen ambtelijke ondersteuning |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spagaat tussen kritisch advies en eigen verantwoordelijkheid raadslid</li> <li>• Spanning ervaren door griffier vanwege afhankelijkheid raad bij kritisch advies</li> <li>• Waterschapsgriffier kan volgens gemeentegriffier lastiger blanco meedenken</li> <li>• Waterschapsgriffier komt in dilemma doordat hij/zij meerdere petten op heeft</li> <li>• Waterschapsgriffier loyaliteitsconflict ab tegenover organisatie</li> <li>• Waterschapsgriffier heeft dubbelrol door en ab te ondersteunen en heemraad</li> <li>• Twee jonge griffiers gaan niet op tegen secretaris-directeur met 40 jaar ervaring</li> <li>• Dubbele loyaliteit portefeuillehouder</li> <li>• Dubbele rol bestuursadvies ab-vergadering</li> <li>• Dubbelrol ab/db ondersteuner vanwege tijd</li> <li>• Onderscheid door griffier met dubbelrol</li> <li>• Onderscheid door griffier met dubbelrol: ab-lid of db-lid</li> <li>• Akkefietje met hoogheemraad over verkeerde woordkeuze</li> <li>• Gevraagde en ongevraagde advies zorgt in verhaal van onafhankelijkheid voor benauwde situatie</li> <li>• Sfeer wordt naar met hoogheemraad na akkefietje</li> <li>• Coalitie-oppositie moet niet uitmaken voor griffier</li> <li>• Gemeentegriffier denkt dat waterschapsgriffier lastige functie te vervullen is vanwege twee kanten puzzelen</li> <li>• Hoe in te vullen positie griffier tav stukkenstroom</li> <li>• Sparren met collega over wil ab en heemraad bij spagaat</li> </ul> |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                        |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vanwege drukte niet toekomen aan geplande taken als gemeentegriffier</li> <li>• Zaken blijven liggen bij griffier vanwege gebrek tijd</li> <li>• Gemeentegriffier krijgt appje over stukken en belandt hiermee in lang proces ipv geplande taken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | Gebrek aan tijd bij ambtelijke ondersteuning           |                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrouwensband opbouwen met ab-leden</li> <li>• Vanwege verschillende locatie moeilijk een band op te bouwen tussen griffier en wethouder</li> <li>• Werken aan relatie met bestuurders</li> <li>• Goede relatie opbouwen met bestuurders</li> <li>• Kennismakingscursus als oplossing voor presentatie raad</li> <li>• Relatie opbouwen met raadsleden om zo wat te kunnen maken</li> <li>• Raadslid dagelijks contact met griffier</li> <li>• Raadslid heeft vertrouwensband met griffier</li> </ul> | Band tussen ondersteuner - advies vragende             | Relatie en interactie met raad en algemeen bestuur |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ab heeft vanwege spanning eigen ondersteuning nodig</li> <li>• Coalitieakkoord zorgt voor vraag naar griffier</li> <li>• Vraag naar griffier in waterschap kwam voort uit vraag naar 1 punt voor vragen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Reden voor ambtelijk ondersteuning ab in waterschappen |                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeloopdagen/themabijeenkomsten om ab-leden inhoudelijk te scholen</li> <li>• Opleidingstrajecten voor raadsleden</li> <li>• In het diepe gedoken als raadslid zijnde</li> <li>• Griffier ziet raadsleden als politieke dieren</li> <li>• Komend jaar raadsleden op vlieghoogte krijgen als griffier</li> </ul>                                                                                                                                                                                         | Raadsleden scholen                                     |                                                    |