

De griffier in internationaal perspectief

Een quick scan van de griffiersfunctie
in enkele andere landen

decentraal
bestuur.nl

Stichting Decentraalbestuur.nl

Maart 2022

Colofon

Opdrachtgever:
Vereniging van Griffiers

Onderzoekers

Prof. dr. K. Peters
Dr. P. Castenmiller

M.m.v.
K. Allijn

Datum

Maart 2022

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	2
1.1	Aanleiding en onderzoeksvragen	2
1.2	Aanpak van het onderzoek	2
2.	Bevindingen	4
2.1	Nederland	4
2.2	Vlaanderen	5
2.3	Duitsland	6
2.4	Verenigd Koninkrijk	7
2.5	Frankrijk	9
2.6	Scandinavië	9
2.7	Verenigde Staten	10
3.	Conclusies	11
	Literatuur	14
Bijlage A	SLCC courses and certificates	17
Bijlage B	Taken en competenties ‘clerks’ (VK en VS)	18

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksvragen

Een belangrijke ambitie van de Vereniging van Griffiers (VvG) is versterking van de positie en het ambt van griffier in Nederland, om daarmee bij te dragen aan verbetering van het openbaar bestuur. De commissie professionalisering van de VvG heeft zich ten doel gesteld om na te gaan of certificering kan bijdragen aan de professionalisering van het griffiersvak in Nederland, met als onderliggend doel de versterking van de positionering van de griffier als de voornaamste adviseur van de volksvertegenwoordiging op decentraal niveau. Certificering is dus, met andere woorden, geen doel op zich, maar dient bij te dragen aan de professionalisering en betere positionering.

Een dergelijke certificering moet aansluiten bij de eisen die in Nederland aan de griffier worden gesteld. In dat verband kan het toch ook nuttig zijn om te onderzoeken of er in het buitenland goede voorbeelden bestaan van gerichte investeringen in de positie van functionarissen in het openbaar bestuur, die een vergelijkbare positie als de Nederlandse griffier bekleden. De commissie professionalisering heeft daarom opdracht gegeven tot een beknopte verkenning met een dubbele doelstelling:

- I. zicht krijgen op de invulling van de functie van 'griffier van de gemeenteraad' in andere landen, ofwel de professionele ondersteuning van de gemeenteraad.
- II. zicht krijgen op relevante eisen (in termen van competenties, vaardigheid, kennis) die aan de ondersteuning van een decentrale volksvertegenwoordiging (kunnen) worden gesteld.

Dat leidt tot de volgende **onderzoeksvragen**:

1. Zijn er andere landen waar de ondersteuning van de gemeenteraad is ondergebracht bij een functionaris die geen onderdeel is van de ambtelijke organisatie?
2. Zo nee, hoe is de ondersteuning van de gemeenteraad in die landen dan wél geregeld en wat behelst die ondersteuning?
3. Zijn er uit de praktijk van het lokaal bestuur in andere landen, met name ten aanzien van opleiding en training enerzijds of certificering anderzijds, functievereisten voor de ondersteuning van de gemeenteraad af te leiden?

We beperken ons in deze verkenning tot de gemeentelijke griffier. We gaan er daarbij vanuit dat de Vereniging van Griffiers de resultaten kan gebruiken voor het denken over certificering van zowel gemeentelijke als provinciale griffiers.

We beginnen in hoofdstuk 3 kort met Nederland. In de hoofdstukken 4 t/m 9 geven we voor zes verschillende landen een beknopt antwoord op de onderzoeksvragen.

1.2 Aanpak van het onderzoek

De wettelijke verplichte griffier, ingesteld bij de dualisering van het Nederlandse decentrale bestuur, is in internationaal perspectief bijzonder. Desalniettemin is het verbazingwekkend dat er niet of nauwelijks onderzoek beschikbaar is naar de ondersteuning van de lokale volksvertegenwoordiging in andere landen. Het betekende veel online speurwerk. Desalniettemin was de opbrengst niet groot: het was zoeken naar de invulling en de functievereisten van een functie die elders eigenlijk niet bestaat. Alleen in de Angelsaksische landen kent men een enigszins vergelijkbare functionaris, de 'clerk', die toch qua takenpakket aanzienlijk verschilt van de Nederlandse griffier.

Hoe zijn we te werk gegaan? Op basis van de wensen van de opdrachtgever en onze eigen kennis en ervaring hebben we enkele relevante landen geselecteerd en een beperkte literatuurstudie gedaan naar de inrichting van het lokaal bestuur in die landen. Deze verkenning dient een specifiek doel en pretendeert dus niet een volledig overzicht van de lokaal bestuursstelsels in de geselecteerde landen te geven. De literatuurstudie is aangevuld met een internet-zoektocht in de praktijk van het lokaal bestuur en de eventuele beroepsverenigingen in die landen. We hebben gezocht naar beschrijvingen van (de werking en organisatie van) het lokaal bestuur en vooral de gemeenteraad op websites van individuele gemeenten, koepelorganisaties van gemeenten of beroepsverenigingen, onderzoeks- en opleidingsinstituten. Ook vacatureteksten voor gemeenteambtenaren waren soms een nuttige bron van informatie. Voor de geselecteerde landen hebben we een selectie van die bronnen in de literatuurlijst gezet. Verder hebben we ons eigen netwerk aangewend: we hebben Nederlandse onderzoekers van het lokaal bestuur geraadpleegd, enkele buitenlandse collega-onderzoekers benaderd en ook gesproken met griffiers in de grensstreek.

Op basis van het verzamelde materiaal hebben we deze rapportage opgesteld, waarin we onze bevindingen presenteren en de onderzoeksvragen zo goed mogelijk beantwoorden. De conclusies zijn deels ook een aanbeveling, om gericht verder te kijken naar enkele goede voorbeelden, maar vooral ook om als Nederlandse griffiers zelf hun eigen werk te beschrijven en vandaaruit aan verdere professionalisering en certificering te werken.

2. Bevindingen

2.1 Nederland

Voordat we in het buitenland gaan kijken, zetten we heel kort uiteen hoe het vak van de griffier en de opleiding en certificering in Nederland tot op heden zijn geregeld.

Ondersteuning gemeenteraad: de griffier

Sinds de invoering van het dualisme in het lokaal en provinciaal bestuur in Nederland aan het begin van de 21^e eeuw, kennen gemeenten en provincies een wettelijk verplichte griffier. Eén van de doelen bij de invoering van het dualisme was om de positie van de gemeenteraad ten opzichte van het dagelijks bestuur (college van B&W) te versterken, en daarbij paste eigen ondersteuning. De algemene taak van de griffier is vastgelegd in Artikel 107a, lid 1 Gemeentewet: “De griffier staat de raad en de door de raad ingestelde commissies bij de uitoefening van hun taak terzijde.” De primaire taak van de griffier is dus het ondersteunen en adviseren van de gemeenteraad. De griffier is geen onderdeel van de ambtelijke organisatie en heeft een bijzondere positie: hij is onafhankelijk en eindverantwoordelijk met rechtstreekse verantwoording aan de gemeenteraad.

De Vereniging van Griffiers omschrijft op haar [website](#) de functie als een belangrijke schakel tussen diverse interne en externe partijen. De griffier functioneert op het grensvlak van de raad en de burgemeester, het college van B&W en de ambtelijke organisatie onder aanvoering van de gemeentesecretaris. De griffie(r) is tevens de schakel tussen de raad en externe partijen, zoals inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties.

In het meest recente ambtsonderzoek uit 2016¹ worden, op basis van de griffierspraktijk, vier hoofdtaakvelden onderscheiden: organiseren (van raads- en commissie)vergaderingen; faciliteren van raadsleden (zoals organiseren van bijeenkomsten); vertegenwoordigen van de raad, door bestuur en ambtelijke organisatie te adviseren; en het adviseren van raadsleden en de raad in brede zin.

In 2021 heeft het bestuur van de VNG een [functieprofiel voor de griffier](#) vastgesteld, op basis van een voorstel van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden en de Vereniging van Griffiers.

Opleiding en certificering

Griffiers worden door hun beroepsvereniging gestimuleerd om opleidingen en trainingen te volgen. De vereniging van griffiers biedt een online ontwikkelscan aan waarmee een griffier inzicht krijgt in zijn/haar individuele sterke en ontwikkelbare competenties en bijpassende opleidingen uit een beschikbaar gestelde opleidingsgids.

Daarnaast is de Vereniging van Griffiers aangesloten bij de International Institute of Municipal Clerks (IIMC), de in de Verenigde Staten ontstane en gevestigde internationale beroepsvereniging voor gemeentelijke griffiers. Deze organisatie bevordert ook de opleiding en certificering van griffiers. De Vereniging van Griffiers, Bestuursacademie Nederland en ISBW Hogeschool hebben samen het [Dutch Institute of Municipal Clerks \(DIMC\)](#) opgericht om vanuit het Nederlandstalige perspectief invulling te geven aan de educatieve doelen van de beroepsgroep en van het IIMC. Via het DIMC kun je bij het IIMC de titel CMC (Certified Municipal Clerk) of MMC (Master Municipal Clerk) aanvragen.

¹ Van Hulst, Kruijven, Schaap & Van Ostaaijen (2016). *Griffier in de Gemeente Geschetst. Het ambt anno 2016*. Tilburg.

De opleidingen 'Griffier' en 'Leiderschap' in de publieke sector van de Bestuursacademie zijn erkend door het IIMC. Dat geldt ook voor de opleiding 'Meesterschap voor griffiers' van de Noordelijke Academie voor Openbaar Bestuur (NAOB), een samenwerkingsverband van de Thorbecke Academie met de Rijksuniversiteit Groningen. Met het succesvol afronden van de opleidingen leggen de deelnemende griffiers de educatieve basis om aanspraak te kunnen maken op de titel CMC of MMC. Ook met andere opleidingen die worden aangeboden via de opleidingsgids kunnen punten gehaald worden om aanspraak te maken op deze titels.

Zoals gezegd heeft er met de dualisering in 2002 een knip plaatsgevonden tussen de functies van ondersteuner van het college en die van de gemeenteraad. In vele buitenlandse landen wordt een dergelijk onderscheid niet gemaakt. In de praktijk van die landen worden dan beide vormen van ondersteuning gecombineerd, net zoals in Nederland vóór 2002. Informatie over de [professionalisering en vereiste competenties van de Nederlandse gemeentesecretaris](#) is te vinden bij de Vereniging voor Gemeentesecretarissen (VGS).

2.2 Vlaanderen

Ondersteuning gemeenteraad

Het Vlaamse lokaal bestuur lijkt sterk op dat van Nederland van vóór de dualisering. In Vlaanderen ondersteunt de secretaris ook de gemeenteraad. De term 'griffier' wordt in Vlaanderen gebruikt voor de tegenhanger van de gemeentesecretaris op provinciaal niveau.

De rol van de gemeentesecretaris bij de ondersteuning van de gemeenteraad is in het [Decreet Lokaal Bestuur](#) vrij summier omschreven. In artikel 20 van het Decreet Lokaal bestuur staat: "De algemeen directeur of de door hem aangewezen personeelsleden verstrekken aan de raadsleden die erom verzoeken, technische inlichtingen over stukken die in het dossier voorkomen. Het huishoudelijk reglement bepaalt de wijze waarop die inlichtingen worden verstrekt". Artikel 32 van hetzelfde Decreet bepaalt dat de algemeen directeur de vergaderingen van de gemeenteraad bijwoont en verantwoordelijk is voor het opstellen én bewaren van de notulen. In artikel 172 van het Decreet staat vervolgens: "De algemeen directeur adviseert de gemeenteraad, de voorzitter van de gemeenteraad, de raad voor maatschappelijk welzijn, de voorzitter van de raad voor maatschappelijk welzijn, het college van burgemeester en schepenen, de burgemeester, het vast bureau, de voorzitter van het vast bureau en het bijzonder comité voor de sociale dienst op beleidsmatig, bestuurskundig en juridisch vlak. Hij herinnert in voorkomend geval aan de geldende rechtsregels, vermeldt de feitelijke gegevens waarvan hij kennis heeft en zorgt ervoor dat de vermeldingen die de regelgeving voorschrijft in de beslissingen worden opgenomen".

In algemene zin, zo stellen wij op basis van de literatuur en contacten in het Vlaamse lokaal bestuur, vormt de ondersteuning van de gemeenteraad, anders dan in puur praktische zin, geen belangrijke taak in het takenpakket van de gemeentesecretaris. De gemeentesecretaris/algemeen directeur werkt nauw samen met zowel het college (dat wekelijks vergadert) als met de burgemeester, die feitelijk de politiek leider van de gemeente is. Met de gemeenteraad en -raadsleden heeft de secretaris veel minder contact. De gemeenteraad vergadert meestal eenmaal per maand, los van commissievergaderingen in een deel van de gemeenten, dus er is ook veel minder gelegenheid. Raadsleden kunnen (technische) informatie vragen bij de gemeentesecretaris, maar doen dat in het algemeen in beperkte mate. De inhoudelijke ondersteuning en advisering van de gemeenteraad is voor Vlaamse gemeentesecretarissen eigenlijk geen issue.

Een belangrijk verschil tussen het Nederlandse en het Vlaamse lokaal bestuur is dat de burgemeester niet automatisch raadsvoorzitter is. Gemeenteraden kunnen een raadslid of schepen daarvoor aanwijzen, en in ongeveer tweederde van de gemeenten heeft de raad dat inmiddels gedaan (Verhelst & Van Bever, 2010: 160; Buylen e.a., 2014: 50). Dat heeft mogelijk gevolgen voor de wijze van ondersteuning van de raad in die gemeenten, maar concrete onderzoeksresultaten op dat vlak zijn ons niet bekend.

Opleiding en certificering

De Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten biedt verschillende algemene opleidingen en cursussen voor gemeenteambtenaren, maar geen training of opleiding voor de ondersteuning van de gemeenteraad. Ook de beroepsvereniging van Vlaamse algemeen directeuren en gemeentesecretarissen heeft dat niet, ook niet in het besloten deel op de eigen [website](#). We kunnen dus uit Vlaanderen geen functievereisten voor raadsondersteuning afleiden.

2.3 Duitsland

Het Duitse lokaal bestuur

Duitsland kent diverse vormen van lokaal bestuur, in die zin dat er verschil is tussen gemeenten (Gemeinde) en steden (die Kreisfreie Städte heten). De bestuurslaag direct boven de gemeente, die ook tot het lokaal bestuur wordt gerekend, is die van het district (Kreis of Landkreis). Een district (Kreis of Landkreis) omvat dus meerdere gemeenten.

De inrichting van het lokaal bestuur verschilt historisch gezien tussen de Länder. Er zijn van oudsher vier hoofdtypen, maar in de loop van de jaren hebben de meeste deelstaten het systeem overgenomen dat als Süddeutsche Ratsverfassung bekendstaat. Dit systeem heeft een dualistische structuur, waarbij de lokale bevolking zowel de leden van de gemeenteraad als de burgemeester kiest. De burgemeester voert de beslissingen van de gemeenteraad uit, geeft leiding aan de ambtelijke organisatie (Verwaltung) en vertegenwoordigt de gemeente.

In sommige deelstaten zijn er nog andere systemen in werking. In Hessen en in het Bremer stadsdeel Bremerhaven geldt de Magistratsverfassung: de burgemeester maakt deel uit van uitvoerend bestuur (Magistrat), vergelijkbaar met het college van B&W in Nederland. Daarnaast is er een volksvertegenwoordiging (Stadtverordnetenversammlung) die zijn eigen voorzitter kiest. Oorspronkelijk werd in dit systeem de burgemeester door de gemeenteraad gekozen, maar sinds 1993 kiezen de inwoners van Hessen hun burgemeesters direct.

Voor het doel van dit onderzoek is het van belang om kort in te gaan op de relatie tussen de gemeenteraad en het uitvoerend bestuur, gedomineerd door de burgemeester.² Afhankelijk van de deelstaat is de burgemeester in sommige gemeenten wel, en in andere gemeenten niet de voorzitter van de raad. Soms is hij bovendien ook stemhebbend lid van de raad. Ook is er verschil tussen gewone gemeenten en Kreisfreie Städte; in dat laatste geval hebben we het over de Oberbürgermeister. Onderzoek laat zien dat de machtsverhouding tussen burgemeester en gemeenteraad in Duitsland in het algemeen in het voordeel van de burgemeester uitvalt. Daarbij is niet doorslaggevend of hij wel of geen raadsvoorzitter is. Wat wel een rol speelt, zijn de mogelijkheden die de gemeenteraad heeft (en neemt) om bevoegdheden naar zich toe te trekken, en de politieke

² In een deel van de Duitse gemeenten zijn er wel degelijk wethouders, maar hun rol is een stuk kleiner dan die van de burgemeester (en ook kleiner dan die in Nederland).

kleur: als de raadsmeerderheid en de burgemeester een verschillende politieke kleur hebben is de macht van de burgemeester kleiner dan wanneer ze dezelfde kleur hebben (Van der Kolk & Vetter 2004: 27-31).

Ondersteuning gemeenteraad

We hebben niet veel informatie over specifieke ondersteuning van de gemeenteraad, los van het uitvoerend bestuur, gevonden. Navraag bij Duitse vakgenoten leidt tot niets, in die zin dat de onafhankelijke ondersteuning van de gemeenteraad een onderwerp is waar zij nooit over hebben nagedacht. De gemeenteraad van Bremerhaven, die zoals gezegd een meer eigenstandige positie heeft dan overal elders in Duitsland, heeft een eigen ondersteuningsbureau³, dat volgens de website nadrukkelijk de ondersteuning van de raadvoorzitter tot taak heeft. Uit de grensstreek weten we dat er gemeenten zijn (Krefeld) die een 'Büro Rat und Ehrenamt' hebben, een organisatieonderdeel dat organisatorische, facilitaire en administratieve ondersteuning biedt aan de raad en de wethouders. In andere gemeenten (Mönchengladbach) is de raadsondersteuning ondergebracht bij het Büro des Oberbürgermeisters, een bureau dat een belangrijke speler kan zijn in de politiek-bestuurlijke verhoudingen in de gemeente. We hebben geen informatie kunnen achterhalen over de functie-eisen die worden gesteld aan de functionarissen die bij deze organisatieonderdelen werken.

Opleiding en certificering

In Duitsland zijn er diverse instituten die cursussen aanbieden voor gemeentelijke ambtenaren. Deze instituten heten vaak 'Kommunalakademie'. Sommige opereren op het niveau van de deelstaten en zijn onderdeel van de vereniging van gemeenten in de deelstaat⁴. Andere zijn stichtingen. Cursussen of trainingen (of certificering) speciaal gericht op ondersteuning van de volksvertegenwoordiging hebben we niet aangetroffen.

2.4 Verenigd Koninkrijk

Het Britse decentrale bestuur en de 'clerk'

Het decentrale bestuur in het Verenigd Koninkrijk heeft een andere status dan in Nederland. De decentrale overheden hebben relatief weinig eigen bevoegdheden en geen in de Grondwet gegarandeerde autonomie. De structuur van het decentrale bestuur in het VK is erg ingewikkeld, en verschilt ook weer sterk tussen de vier landen Engeland, Schotland, Wales en Noord-Ierland. We houden het er hier op dat er op diverse subnationale niveaus een council (raad) bestaat. Het verschil wordt bepaald door de bestuurslaag en de aard van het gebied (stad of platteland) en is vaak historisch bepaald. Alleen al in Engeland zijn er parish councils, town councils, city councils, district councils, county councils en borough councils.

De decentrale overheid in het Verenigd Koninkrijk kent een lange geschiedenis van het ambt van clerk (griffier). Deze werd vroeger ook wel de "Remembrancer" (degene die alles onthoudt) genoemd. Van oudsher zijn notuleren, archiveren, bewaken van wet- en regelgeving en correcte besluitvormingsprocessen en het organiseren van de gemeenteraadsverkiezingen kerntaken van de clerk, voortkomend uit de verantwoordelijkheid voor een betrouwbaar en transparant bestuur voor zijn burgers.

³ <https://www.bremerhaven.de/de/verwaltung-politik-sicherheit/buergerservice/adressen-oeffnungszeiten/buero-der-stadtverordnetenversammlung.22516.html>

⁴ Zie bijvoorbeeld: <https://www.kommunalakademie.de/>

De clerk is de belangrijkste ondersteuner van de council. Maar let op: omdat het decentrale bestuur in het VK niet gedualiseerd is, is de council niet alleen de volksvertegenwoordiging maar tegelijkertijd het bestuur. Het meest voorkomende systeem is het 'Cabinet model' of 'Leader and cabinet model', waarin uit de raad een dagelijks bestuur van de meerderheidspartij(en) wordt gevormd.⁵ De clerk werkt weliswaar voor de hele council, maar is dus ook de voornaamste ondersteuner van het dagelijks bestuur. Hij/zij stuurt ook de ambtenaren aan (die council officers of council employees worden genoemd), die de besluitvorming voorbereiden en uitvoeren.

Het blijkt daarom moeilijk om aan te geven op welke onderdelen het takenpakket van de clerks overlapt met dat van de Nederlandse griffier. Als we teruggrijpen op de vier taakvelden zoals gepresenteerd in het meest recente onderzoek naar het Nederlandse griffiersambt (Van Hulst et al., 2016), dan kunnen we vaststellen dat de clerks in het VK ook verantwoordelijk zijn voor het taakveld 'organiseren', en deels ook voor de andere drie taakvelden 'faciliteren', 'vertegenwoordigen' en 'adviseren'. Maar waar we in het onderzoek onvoldoende zicht op hebben gekregen, is de vraag hoe clerks in het VK in de praktijk omgaan met het faciliteren, en het inhoudelijk c.q. strategisch adviseren van de council. In het profiel dat wordt gehanteerd voor de opleidingen van clerks (zie volgende subparagraaf) staan bijvoorbeeld taken benoemd als 'carry out research so that the council is well-informed for making decisions' en 'advise the council on its duties and powers'. Maar hoe moeten we deze advisering begrijpen? Wordt hier in feite enkel het bestuur geadviseerd? En wat betekent dit dan voor de controlerende rol van de overige councillors? Die vragen hebben we in het bestek van dit onderzoek niet op bevredigende wijze kunnen beantwoorden.

Een mogelijke benadering zou zijn om Britse griffiers te bevragen over hun betrokkenheid bij de ondersteuning van de 'overview and scrutiny committees' (of: 'audit and scrutiny committee') die in diverse gemeenteraden zijn ingesteld.⁶ De ondersteuning van die commissies, die als taak hebben om namens de volledige council kritisch te kijken (controleren) naar de wijze waarop de gemeente wordt bestuurd, lijkt mogelijk wat meer op de taakinfilling door de Nederlandse griffier. Zo diep is het onderzoek echter niet gegaan.

Ook voor taken die in het Britse systeem onder 'community engagement' worden gerangschikt (zie subparagraaf hieronder), rijzen er in dit verband vragen. De clerks lijken een grote rol te hebben in het leggen van verbindingen tussen de council en de inwoners en de lokale gemeenschap, maar deze rol is niet in alle opzichten vergelijkbaar met die van de Nederlandse griffier. De clerk werkt voor de council die ook tevens het bestuur is, terwijl de Nederlandse griffier werkt voor de volksvertegenwoordiging die uitdrukkelijk niet zelf bestuurt en uitvoert. In het takenpakket van de Nederlandse griffier, zoals opgetekend in het ambtsonderzoek uit 2016, wordt het organiseren van bijeenkomsten met inwoners en maatschappelijke partijen weliswaar als taak benoemd, maar het krijgt minder aandacht dan in het Britse profiel.

Opleiding en certificering

De griffiers van de diverse decentrale bestuurslagen in Engeland en Wales zijn verenigd in de Society of Local Council Clerks (SLCC), een stevige en goed functionerende beroepsvereniging, die al bestaat sinds 1972. Ook senior council officers (het hoger management in de gemeente) kunnen lid worden. Deze organisatie zorgt ervoor dat haar leden worden uitgerust met kennis, training en vaardigheden

⁵ De andere modellen zijn het 'Committees model', waarbij de raad in verschillende thematische, politiek gemengde commissies is onderverdeeld, zonder dagelijks bestuur; en het 'mayoral model', waarin een direct gekozen burgemeester de touwtjes in handen heeft en zijn eigen dagelijks bestuur samenstelt.

⁶ Overigens in de regel alleen in gemeenten waar met het 'Cabinet model' wordt gewerkt.

om hun rol zo goed mogelijk te kunnen uitvoeren. Er is een uitgebreid trainings- en opleidingsprogramma. Er is een introductie cursus voor mensen die willen kennismaken met, zich oriënteren op of net begonnen zijn in het vak. Voor mensen met enige ervaring is er een op de praktijk gerichte leergang. Er is daarnaast ook een driejarige beroepsopleiding. Aan elke leergang is een certificaat verbonden. In elke leergang staan de vijf kernthema's centraal, maar de intensiteit en diepgang waarmee zij behandeld worden verschilt.⁷ In bijlage 1 komt de opbouw van deze leergangen uitgebreider aan de orde.

In november 2021 heeft de regering van Wales een consultatie afgesloten over het voornemen om tot de volgende '[stadia van certificering](#)' te komen:

- the Certificate in Local Council Administration (CiLCA)
- the Certificate of Higher Education in Community Governance
- the Certificate of Higher Education in Community Engagement and Governance
- the Certificate of Higher Education in Local Policy.
-

Ten behoeve van de inrichting van de (bestaande) opleidingsprogramma's zijn kernthema's onderscheiden die de 'ruggengraat' vormen van de introductietraining en de bijbehorende kwalificatie.

De vijf kernthema's zijn:

- Rollen en verantwoordelijkheden
- Kennis van relevante wetgeving en procedures
- Inzicht in financiën
- Kennis van planvorming en -uitvoering (managementdeskundigheid)
- Ondersteunen lokale (politieke) gemeenschap.

Een uitwerking van deze thema's in concrete taken en verantwoordelijkheden is in bijlage 2 opgenomen. Bestudering van deze taken en verantwoordelijkheden leidt tot de vaststelling dat diverse taken nauw aansluiten bij de taakvelden zoals in het ambtsonderzoek uit 2016 onderscheiden. Tegelijkertijd past hierbij de belangrijke kanttekening, zoals ook gemaakt in de vorige subparagraaf, van de monistische context waarin de council opereert. Dat maakt vergelijking lastig.

2.5 Frankrijk

Het Franse lokaal bestuur kent geen met de griffier vergelijkbare functie. Het lokaal bestuur in Frankrijk verschilt in allerlei opzichten sterk van dat in Nederland, onder meer qua takenpakket, mate van autonomie en qua minimale omvang van gemeenten (Staatscommissie dualisme en lokale democratie, 2000: 163-167). Om die reden gaan we er hier niet nader op in.

2.6 Scandinavië

De Scandinavische landen en de Baltische staten hebben allemaal een lokaal bestuursstelsel met relatief sterke gemeenten met veel autonomie. We hebben geen informatie weten te vinden over inhoudelijke ondersteuning van de gemeenteraad. In de literatuur wordt er niet over gerept. Maar de meeste van deze landen kennen geen gedualiseerd lokaal bestuur, dus de ondersteuning van de gemeenteraad is tevens de ondersteuning van het bestuur. Er zijn ook geen Scandinavische of

⁷ De concrete inrichting van het opleidingsprogramma kent overigens grote overeenkomsten met de programma's die het IIMC voor de Verenigde Staten heeft ontwikkeld.

Baltische beroepsverenigingen uit het lokaal bestuur lid van de IIMC, de internationale beroepsvereniging van griffiers. Vanwege de taalbarrière was het niet goed mogelijk om een internetsearch uit te voeren naar bijvoorbeeld gemeentelijke documentatie over de werking van de gemeenteraad of naar vacatures voor gemeentesecretarissen en vergelijkbare functies.

Enigszins tot onze verrassing kwamen we in enkele landen, in ieder geval Estland en Noorwegen, stelsels tegen met dualistische trekken, in die zin dat de leden van het uit de raad gekozen dagelijks bestuur geen lid mogen blijven van de raad. Voor **Estland** hebben we geen nadere informatie kunnen vinden. Voor **Noorwegen** geldt dat alleen in de twee grootste steden van het land, Oslo⁸ en Bergen, gekozen is voor een dualistisch model. De gemeenteraad daar heeft onder meer een procedurele commissie (op het oog vergelijkbaar met de Nederlandse agendacommissie) en een controlecommissie, die het bestuur controleert. Wat deze inrichting betekent voor de inhoudelijke ondersteuning van de gemeenteraad hebben wij niet weten te achterhalen.

2.7 Verenigde Staten

Het Amerikaanse lokaal bestuur en de 'clerk'

De Verenigde Staten kennen een grote diversiteit aan vormen van lokaal bestuur. De wettelijke grondslag is te vinden in de (grond)wetgeving van de afzonderlijke staten. Lokale overheden kennen verschillende bestuursvormen. De meest gebruikelijke bestuursvorm is die van een gekozen raad gecombineerd met een gekozen burgemeester. Globaal gesproken heeft de raad wetgevende en controlerende bevoegdheden, terwijl de uitvoerende macht bij de burgemeester de uitvoerende macht vertegenwoordigt (Staatscommissie dualisme en lokale democratie: 123-130).

De Britten die zich in Noord-Amerika vestigden, kozen daar voor de bestuursvorm van thuis. Daar hoorde ook de griffier ofwel de 'clerk' bij. Net als in Verenigd Koninkrijk zijn notuleren, archiveren, bewaken van wet- en regelgeving en correcte besluitvormingsprocessen en het organiseren van de gemeenteraadsverkiezingen kerntaken van de clerk, voortkomend uit de verantwoordelijkheid voor een betrouwbaar en transparant bestuur voor zijn burgers. Het takenpakket kent ook overlap met dat van een controller, met name in gemeenten waar geen aparte controller bestaat. De municipal clerk of city clerk staat in veel gemeenten naast of onder de city manager, die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de dienstverlening aan inwoners. Onderstaande figuur laat zien hoe we naar die verhouding moeten kijken:

⁸ Voor engelstalige informatie zie: <https://www.oslo.kommune.no/politics-and-administration/politics/city-governance/>



Opleiding en certificering

Al sinds 1947 kennen de Verenigde Staten het [International Institute of Municipal Clerks \(IIMC\)](#). Dit is een wereldwijde non-profitorganisatie voor clerks, die door opleiding en certificering de professionalisering van het griffiersvak wil bevorderen. Het IIMC heeft het '[Certified municipal clerk \(CMC\) program](#)' opgezet. Dit programma bestaat al sinds 1970, en is nog steeds een belangrijk instrument. De opleidingen, die door verschillende professionele instituten worden aangeboden, moeten goedgekeurd worden door de IIMC. Het IIMC heeft hiervoor [Educational guidelines](#) opgesteld. Dit programma kent, net als in Engeland en Wales, verschillende niveaus, afhankelijk van de beroepservaring die een potentiële deelnemer heeft. Zo is er een aanvullend master programma, het '[Master municipal clerk \(MMC\) program](#)'. Het IIMC kent tevens een zogenaamd ethische code, die een griffier die lid wil worden moet onderschrijven.

In de VS wordt, meer dan in het Verenigd Koninkrijk, ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van persoonlijke competenties die relevant worden geacht voor het ambt van municipal clerk. Zie hiervoor verder bijlage 2.

3. Conclusies

In deze slotparagraaf komen we terug op de leidende onderzoeksvragen en formuleren we onze conclusies.

1. Zijn er andere landen waar de ondersteuning van de gemeenteraad is ondergebracht bij een functionaris die een onderdeel is van de ambtelijke organisatie?
2. Zo nee, hoe is de ondersteuning van de gemeenteraad in die landen dan wél geregeld en wat behelst die ondersteuning?

3. Zijn er uit de praktijk van het lokaal bestuur in andere landen functievereisten voor de ondersteuning van de gemeenteraad af te leiden?

Conclusie 1 Op basis van dit onderzoek stellen we vast dat er geen met de Nederlandse griffier vergelijkbare functionarissen zijn in het buitenland

Het lezen, speuren en rondvragen leidt tot de voorlopige conclusie dat er over de grens geen functionarissen bestaan die, net als de Nederlandse griffier, de lokale volksvertegenwoordiging ondersteunen en die geen deel uitmaken van de ambtelijke organisatie van de gemeente. Voorlopig in die zin, dat wij natuurlijk slechts enkele landen nader hebben bestudeerd.

De griffiers (clerks) in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten hebben qua takenpakket wel overeenkomsten met de Nederlandse griffiers, maar een belangrijk onderscheid is dat zij onderdeel zijn van de ambtelijke organisatie die zowel de raad (council) als het bestuur (cabinet, executive, mayor) ondersteunt. Dat is een cruciaal onderscheid, omdat in het Nederlandse dualistische systeem de griffier het orgaan ondersteunt dat zelf niet bestuurt, maar dat de kaders stelt en het bestuur controleert. Dat is een wezenlijk ander takenpakket dan het ondersteunen van een raad (council) in een niet-gedualiseerd stelsel, die tevens het bestuur van de gemeente is.

We zijn in het onderzoek wel op enkele twijfelgevallen gestuit, waar we niet kunnen uitsluiten dat er een met de Nederlandse griffier vergelijkbare functie bestaat. Het gaat dan om Noorwegen en Estland, waar het lokaal bestuur dualistische trekken heeft, en enkele Duitse gemeenten (zoals Bremerhaven) die een sterke positie van de gemeenteraad kennen. We hebben binnen de beperkte scope van dit onderzoek geen informatie kunnen vinden over de ondersteuning en advisering van de gemeenteraad in deze stelsels, maar het zou interessant kunnen zijn om dit verder te onderzoeken.

Conclusie 2 Ondersteuning van de volksvertegenwoordiging is in het buitenland ondergebracht in de ambtelijke organisatie, soms in een apart secretariaat of bij het bestuurssecretariaat

De volksvertegenwoordiging wordt in andere landen ook ondersteund, door functionarissen die onderdeel zijn van de ambtelijke organisatie van de gemeente.

Vooraf voor de 'clerks' in het VK en de VS kunnen we vaststellen wat zij doen in termen van ondersteuning van hun council. Hun takenpakket overlapt deels met dat van de Nederlandse griffiers. Zo zijn zij verantwoordelijk voor een goed verloop van de besluitvormingsprocedures van de council, inclusief het vastleggen, archiveren en publiceren daarvan. Dat zijn taken die ook tot het takenpakket van de Nederlandse griffier behoren (taakveld 'organiseren'). Maar het is moeilijk om zicht te krijgen op de vraag in hoeverre het takenpakket van de clerks overlapt voor wat betreft de andere drie taakvelden van de Nederlandse griffiers. Hoe werkt dat met de meer inhoudelijke c.q. strategische facilitering en advisering van de council? Want wie wordt er in welke rol geadviseerd, als het dagelijks bestuur onderdeel is van de volksvertegenwoordiging?

In de Vlaamse situatie is er zeker ook secretariële en procedurele ondersteuning van de gemeenteraad, onder meer op het punt van besluitvormingsprocedures en informatievoorziening, maar inhoudelijke of strategische facilitering en advisering van gemeenteraadsleden lijkt geen belangrijke taak van de gemeentesecretaris/algemeen directeur en het ambtelijk apparaat en is ook niet terug te vinden in hun opleidingsprogramma's. Voor de andere geselecteerde landen hebben we hierover nog minder informatie verkregen.

Conclusie 3 Met name de clerks in VK en VS en hun opleidingsprogramma's en certificeringssystematiek kunnen een inspiratiebron vormen voor de Nederlandse griffiers

Uit conclusie 2 valt af te leiden dat er vooral inspiratie kan worden gevonden bij de clerks in de Angelsakische landen. Enerzijds omdat hun takenpakket op onderdelen overlapt met dat van de Nederlandse griffiers, en anderzijds omdat daar de praktijk van opleidingsprogramma's en certificering van het griffiersvak goed is ontwikkeld.

We voegen er als aanbeveling aan toe dat wij van mening zijn dat de griffiersvereniging daarnaast ook zelf de taakvelden van de griffier en het functieprofiel nader zou moeten uitwerken in benodigde kennis, vaardigheden en competenties. De bijzondere dualistische bestuursvorm van het Nederlandse lokaal bestuur betekent ons inziens dat de taken van de Nederlandse griffier om een wezenlijk andere invulling vragen dan wat in andere stelsels wordt gevraagd.

Literatuur

Dit literatuuroverzicht ziet er wat anders uit dan dat van een wetenschappelijke publicatie. Per land – in de volgorde van de voorgaande hoofdstukken - presenteren we relevante schriftelijke bronnen en digitale bronnen (inclusief weblinks) die achtergrondinformatie bieden over het lokaal bestuur, de volksvertegenwoordiging en (soms) de ondersteuning daarvan in het betreffende land. Geen uitputtend overzicht, maar bruikbaar voor wie meer wil weten.

Nederland

Hulst, M. van, P. Kruijven, L. Schaap en J. van Ostaaijen (2016). *Griffier in de Gemeente Geschetst. Het ambt anno 2016*. Tilburg/Nijmegen: Tilburg University/Radboud Universiteit.

Op weg naar gelijkwaardige verhoudingen. Positionering van de functie Griffier binnen de lokale democratie. In opdracht van de Nederlandse Vereniging voor Raadsleden en de Vereniging van Griffiers, juli 2021.

Raad voor het Openbaar Bestuur (2020). *Goede ondersteuning, sterke democratie. Over de ondersteuning van decentrale volksvertegenwoordigingen*. Den Haag.

Nuttige links

- <https://griffiers.nl/professionalisering>
- https://www.berenschot.eu.qualtrics.com/jfe/form/SV_4Z8eDZ2ZFJcfRYx (ontwikkelscan griffier)
- <https://www.gemeentesecretaris.nl/professionalisering>

Vlaanderen

Buylen, B., P. Castenmiller & K. De Ceuninck (2014). Controle op Nederlandse wijze in Vlaamse gemeenten: pure science fiction of realistisch toekomstscenario? De controlerende rol van de gemeenteraad in Vlaanderen en Nederland doorgelicht. *Vlaams Tijdschrift voor Overheid en Management (VTOM)*, pp. 47-62.

Hendriks, F. (2000). Het Vlaams openbaar bestuur vanuit Nederlands perspectief. *Overheid in Beweging*, 3, pp. 3-19.

Kolk, H. van der & A. Vetter (2004). *Als burgemeester in Duitsland. Ervaringen uit verschillende Duitse deelstaten*. In opdracht van het ministerie van BZK.

Ostaaijen, J. van (2017). Bijzondere burens. Lokaal bestuur en lokale verkiezingen in Nederland en Vlaanderen. *Res Publica*. Zie: Res Publica 2017-03_proef2.1.1 (vanostaaijen.nl)

Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (2000). Het gemeentelijk bestuur in internationaal perspectief. *Dualisme en Lokale Democratie*, Den Haag/Alphen aan den Rijn: Ministerie van Binnenlandse Zaken/Samsom, pp. 121-167.

Steyvers, K. (2010). Wat is lokale politiek? In: H. Reynaert, & K. Steyvers, *De kerktorenpolitiek voorbij? Lokale politiek in Vlaanderen* (2e ed.) Brugge: Uitgeverij Vanden Broele, pp. 15-41.

Steyvers, K., & D. Bruneel (2010). Lokale ambtenaren. In: H. Reynaert, & K. Steyvers, *De kerktorenpolitiek voorbij? Lokale politiek in Vlaanderen* (2e ed.). Brugge: Uitgeverij Vanden Broele, pp. 235-259.

Verhelst, T., & E. van Bever (2010). De Gemeenteraad: Hoeksteen van de Lokale Democratie? In: H. Reynaert, & K. Steyvers, *De kerktorenpolitiek voorbij? Lokale politiek in Vlaanderen* (2e ed.). Brugge: Vanden Broele, pp. 149-66.

Nuttige links

- <https://exello.net/nl> (vereniging van Vlaamse algemeen directeuren/gemeentesecretarissen)

Duitsland

Broeksteeg, H. (2007). De Duitse benadering: Gemeentelijke samenwerkingsverbanden in *Kreise*. *Christen Democratische Verkenningen*, lente 2007.

Denters, S.A.H. & H. van der Kolk (2004). Duitse lessen. in: Vereniging van Gemeentesecretarissen (red.), *De Secretaris en de gekozen Burgemeester*, juni 2004, pp. 14-16.

Kolk, H. van der, & A. Vetter (2004). *Als burgemeester in Duitsland. Ervaringen uit verschillende Duitse deelstaten*. In opdracht van het Ministerie van BZK.

Pitrová, M. (2008). Municipalities in the Federal Republic of Germany – Progress and Current Situation. *Politics in Central Europe*, 4(1), 59-74. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-62277>

Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (2000). Het gemeentelijk bestuur in internationaal perspectief. *Dualisme en Lokale Democratie*, Den Haag/Alphen aan den Rijn: Ministerie van Binnenlandse Zaken/Samsom, pp. 121-167.

Nuttige links

- <https://www.kopofonrw.de/nc/aktuell/> (platform lokale politiek en politici in Nordrhein-Westfalen)

Verenigd Koninkrijk

John, P. & C. Copus (2011). The United Kingdom: Is there really an Anglo model? In: J. Loughlin, F. Hendriks & A. Lidström (eds.). *The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe*, Oxford University Press, pp. 27-47.

Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (2000). Het gemeentelijk bestuur in internationaal perspectief. *Dualisme en Lokale Democratie*, Den Haag/Alphen aan den Rijn: Ministerie van Binnenlandse Zaken/Samsom, pp. 121-167.

Nuttige links

- <https://www.britannica.com/place/United-Kingdom/Local-government>
- <http://askyourcouncil.uk/governance-toolkit/part-two-the-parish-clerk/> (from: The Governance toolkit for parish and town councils)

- <https://www.slcc.co.uk/> (website van de Society of Local Council Clerks)

Frankrijk

Cole, A. (2011). France: Between centralization and fragmentation. In: J. Loughlin, F. Hendriks & A. Lidström (eds.). *The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe*, Oxford University Press, pp. 307-330.

Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (2000). Het gemeentelijk bestuur in internationaal perspectief. *Dualisme en Lokale Democratie*, Den Haag/Alphen aan den Rijn: Ministerie van Binnenlandse Zaken/Samsom, pp. 121-167.

Nuttige links

- <https://www.britannica.com/place/France/Regional-and-local-government>

Scandinavië

SKL International (2020). *Local government in the Nordic and Baltic countries. An overview. Revised version 2020*.

Loughlin, J., F. Hendriks & A. Lidström (eds.). *The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe*, Oxford University Press – Hoofdstukken over Denemarken, Finland, Zweden en Noorwegen, pp. 221-304.

Nuttige links Noorwegen

- <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Local-Government-in-Norway/id754836/>
- <https://www.ks.no/om-ks/ks-in-english/> (website van vereniging van lokale en regionale overheden)

-

Nuttige links Zweden

- <https://www.government.se/government-policy/municipalities-and-regions/#:~:text=At%20the%20local%20level%2C%20Sweden,takes%20decisions%20on%20municipal%20matters.>

Baltische staten

Loughlin, J., F. Hendriks & A. Lidström (eds.). *The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe*, Oxford University Press – Hoofdstukken over Estland, Letland en Litouwen, pp. 576-639.

Verenigde Staten

History of the Municipal Clerk. Zie: <https://www.iimc.com/DocumentCenter/View/178/History-of-the-Municipal-Clerk?bidId=>

Staatscommissie Dualisme en lokale democratie (2000). Het gemeentelijk bestuur in internationaal perspectief. *Dualisme en Lokale Democratie*, Eindrapport, Den Haag/Alphen aan den Rijn: Ministerie van Binnenlandse Zaken/Samsom, pp. 121-167.

Bijlage A SLCC courses and certificates

De opbouw van de door SLCC (Engeland en Wales) ontwikkelde cursussen is als volgt:

ILCA: Introduction to local council administration

Dit is een introductie voor nieuwe griffiers in Engeland en Wales en een goede introductie voor degenen die de CiLCA-kwalificatie willen verkrijgen. Het doel van deze opleiding is het geven van een introductie van het werk voor een lokale raad. Het betreft een leergang op basisniveau, en geldt daarmee als 'level 1'.

FILCA: Financial introduction to local council administration

Deze opleiding is bedoeld om de "responsible financial officers" te ondersteunen in hun functies en om een introductie te geven in de financiën van de gemeenteraad.

ILCA to CiLCA

Deze cursus is bedoeld voor deelnemers in Engeland en Wales die de ILCA hebben afgerond en is online. De cursus is ontwikkeld om de kennis, zelfverzekerdheid en vaardigheden van een griffier in zijn/haar werk bij de gemeenteraad te verbeteren en om het gat tussen de basiscursus (ILCA) en de (betrekkelijk zware) vervolgcursus (CiLCA) te verkleinen. Daarmee krijgt deze tussenvorm de kwalificatie van 'level 2'.

CiLCA: Certificate in local council

De CiLCA geldt als 'level 3', en heeft betrekking op het brede pakket van kennis voor het werk van griffier, over de rollen en verantwoordelijkheden, de wetten, de procedures, financiën en community involvement.

Community governance

Er is ook een mogelijkheid om de kennis nog verder te verdiepen via het 'community governance institute'. Dit instituut biedt een 'certificate of higher education' (level 4), 'foundation degree' (level 5) en een 'honours degree' (level 6). Niveau 4 bouwt voort op CiLCA en is wettelijk erkend als een kwalificatie voor griffiers en specifiek afgestemd op de behoeften van gemeenteambtenaren.

Bijlage B Taken en competenties 'clerks' (VK en VS)

Zoals in de tekst genoemd bestaan er in zowel de VS als in Engeland en Wales opleidingen voor 'clerks', ontwikkeld, beheerd en gecertificeerd door hun beroepsorganisaties.

In de beschrijving van het programma in Engeland en Wales is aangegeven dat daarin vijf kernthema's worden onderscheiden, waarin de 'clerk' geacht wordt zich door opleiding en ervaring te ontwikkelen. Eerder zijn de categorieën in algemene zin benoemd. Deze zijn in die programma's ook uitgewerkt in concrete taken en verantwoordelijkheden, en wel als volgt:

Vijf kernthema's voor de clerk

Rollen en verantwoordelijkheden

- S 1** Understand the roles, responsibilities and duties of the council and of the individuals involved in the work of the council
- S 2** Carry out research so that the council is well-informed for making decisions
- S 3** Manage the implementing of decisions for which the council is responsible
- S 4** Organise and maintain effective administrative systems, processes, policies and records
- S 5** Employ a variety of written and oral communication skills including the use of information and communications technology (ICT)

Kennis van relevante wetgeving en procedures

- S 6** Advise the council on its duties and powers
- S 7** Ensure that all statutory requirements are observed including employment law, Health and Safety, Freedom of Information, Data Protection and Equality
- S 8** Establish appropriate and lawful procedures for managing the meetings of the council and its committees
- S 9** Advise the council on statutory requirements and other procedures for maintaining public confidence in the council

Inzicht in financiën

- S 10** Advise the council on financial planning and reporting including the preparation and review of budgets, the management of risks to public money and funding applications
- S 11** Ensure compliance with proper financial practices including accounts, financial regulations, audit processes, VAT and procurement

Kennis van planning en uitvoering (managementdeskundigheid)

- S 12** Support the council in the planning, management, funding and review of projects, services, assets and facilities
- S 13** Manage the employment, performance and development of council staff
- S 14** Manage effective relationships with contractors and service users
- S 15** Advise the council on its performance as a corporate body ensuring councillors have opportunities for training and development

Ondersteunen lokale (politieke) gemeenschap

- S 16** Advise and support the council as it identifies and implements plans for the future of the community it represents
- S 17** Manage and administer the council's participation in the planning system according to current planning law, policies and procedures
- S 18** Demonstrate an awareness of all aspects of the community served by the council, recognising and respecting different interests and enabling cohesion
- S 19** Help provide all members of the community with opportunities for influencing decisions that affect their lives
- S 20** Facilitate the council's engagement with the community, managing public relations and ensuring that the council is transparent in all its actions
- S 21** Manage effective partnership working
- S 22** Advise and support the council as it facilitates community activity

In de opleidingsprogramma's in de Verenigde Staten worden tevens allerlei relevante competenties voor een 'clerk' onderscheiden. Omdat een Amerikaanse 'clerk' ook betrokken is bij de aansturing van de brede ambtelijke organisatie, gaat het voor een groot deel om generieke managementcompetenties:

Relevante competenties van een clerk volgens IIMC (VS)

Managementkwaliteiten	Leiderschap
Time Management	Integriteit
Delegeren	Strategisch denken en opereren
Teamontwikkeling	Ethisch opereren
Verantwoordelijkheid	Gevoel voor de lokale gemeenschap
Besluitvaardigheid	Betrouwbaarheid
Onderhandelingsvaardigheden	Vermogen tot kritisch denken
Vermogen om resultaten te bereiken	Vermogen om problemen op te lossen
Conflict Management	Communicatieve vaardigheden
Vergadermanagement	Beheersing van politieke en bestuurlijke processen
Human Resources en personeelsmanagement	Betrokkenheid
Stress Management	Initiatiefrijk
Schrijfvaardigheden	Visionair
	Verantwoordelijkheid
	Kennis en ervaring
	Geloofwaardigheid
	Consistentie in gedrag
	Bereidheid om problemen aan te pakken
Interpersoonlijke kwaliteiten	Aansturen van teams
Empathie	Communicatie
Emotionele Intelligentie	Teamontwikkeling
Zelfontwikkeling	Delegeren
Positiviteit	Erkenning
Creativiteit	Organisatievermogen / gestructureerd werken
Werk ethiek	Bereidheid om in de teamontwikkeling te investeren
Bereidheid tot luisteren en adviezen aannemen	
Cognitieve vaardigheden	
Weerbaarheid	
Humor	
Onafhankelijkheid	
Volharding	
Nieuwsgierigheid	
Responsiviteit	
Lenig en flexibel	