

Handreiking functionerings- en beoordelingsgesprekken griffiers

September 2014

Functioneringsgesprek

Als de griffier is aangesteld, is het verstandig om met elkaar te blijven reflecteren op het functioneren. In een goede werkverhouding gebeurt dat niet alleen tijdens de formele evaluatiemomenten, maar ook tussentijds. Dit geldt zowel voor het geven van complimenten als het benoemen van aandachtspunten. Naast deze meer informele sturingsmomenten is het goed op een aantal vaste momenten terug en vooruit te kijken, zoals tijdens functioneringsgesprekken. Maar ook een griffiejaarplan kan een goed middel zijn om te sturen op hele concrete resultaten. De griffier heeft als leidinggevende van de griffie een eigen taak ten opzichte van het griffiepersoneel als leidinggevende. De griffier is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de griffie en wordt daarop ook beoordeeld door de raad.

1. *Griffiejaarplan en griffiejaarverslag*: met behulp van een griffiejaarplan kan de raad als werkgever heel gericht sturen op zaken die naast de gebruikelijk taken van een griffie extra aandacht verdienen. Op deze manier kan de raad extra accenten leggen op zijn eigen ondersteuning. Het griffiejaarverslag geldt dan als verantwoordingsdocument waarin de griffier over het achterliggende jaar op basis van het jaarplan zichtbaar maakt of de gestelde doelen zijn behaald.
2. *Functioneringsgesprek*: een functioneringsgesprek verschilt van een beoordelingsgesprek (zie de volgende paragraaf). Een functioneringsgesprek is een tweezijdig gesprek dat op verzoek van zowel de griffier als de werkgever kan plaatsvinden. In dit gesprek staat het functioneren van de griffier centraal. Daarnaast biedt een functioneringsgesprek ook ruimte voor reflectie van de griffier op het werk en op de invulling van het werkgeverschap. Het functioneringsgesprek heeft als doel om afspraken te maken en doelen te stellen en na te gaan of de eerder gemaakte afspraken zijn nagekomen en de gestelde doelen zijn behaald. Daarnaast kan de griffier in het functioneringsgesprek reflecteren op de begeleiding door de werkgeverscommissie en het werken met de raad. De gemaakte afspraken en gestelde doelen dienen zoveel mogelijk SMART geformuleerd te worden. Doorgaans worden de afspraken en doelen aan het begin van een periode gemaakt en kunnen deze tussentijds, bij een nieuw functioneringsgesprek worden aangepast of bijgesteld.

De praktijk

- Bespreek bij voorkeur tijdens de sollicitatieprocedure maar in ieder geval kort na de aanstelling van de griffier hoe hij feedback van de raad krijgt. Als dat niet is gebeurd, kan dat ook in een startgesprek aan de orde worden gesteld.
- Zorg ook buiten de functioneringsgesprekken om voor communicatie met de griffier, bijvoorbeeld informeel.
- Houd bij voorkeur één keer per jaar een functioneringsgesprek.
- Besef dat de verantwoordelijkheid voor het voeren van een functioneringsgesprek in principe bij de raad/werkgeverscommissie als werkgever ligt, hoewel de griffier in voorkomende gevallen ook het initiatief kan nemen voor een functioneringsgesprek.
- Verwar het functioneringsgesprek niet met een beoordelingsgesprek. Een functioneringsgesprek is vooral bedoeld om vooruit te kijken en de wederzijdse verwachtingen op elkaar af te stemmen.
- Houd voor ogen waarom juist deze griffier benoemd is. Als hij benoemd is vanwege bepaalde persoonlijke kenmerken, dan is het niet redelijk om na enige tijd ineens heel andere kenmerken van hem te vragen.
- Houd voortdurend zicht op het functioneren van de griffier, dus niet alleen in de week vóór het gesprek. Dat betekent dat eventuele voorbeelden tijdens het gesprek moeten terugslaan op de gehele afgelopen periode. Het functioneringsgesprek heeft betrekking op de langere termijn, niet in de eerste plaats op incidenten.
- Gebruik voor het voeren van functioneringsgesprekken een format.
- De griffier werkt doorgaans nauw samen met de burgemeester en de gemeentesecretaris. Vraag hen als belangrijke informanten om input te leveren voor het functionerings(- en beoordelings)gesprek.
- Probeer zoveel mogelijk aansluiting te vinden bij de personeelscyclus binnen de gemeente.
- Laat het functioneringsgesprek voor beide partijen geen verrassing zijn. Overleg ook tussen de formele momenten door regelmatig met elkaar en stuur zo nodig tussentijds bij.
- Bespreek voorafgaand aan het functioneringsgesprek of ondersteuning van een personeelsadviseur noodzakelijk is. Heb daarbij ook aandacht voor de rol van de personeelsadviseur tijdens het functioneringsgesprek (bijvoorbeeld die van notulist en kwaliteitsbewaker als het gaat om concrete afspraken voor de volgende periode).

Onderstaand format kunt u in de praktijk toepassen bij het voeren van een functioneringsgesprek.

Voorbeeld format functioneringsgesprek

Onderwerpen:

/ Terugblik afgelopen periode:

- Realisatie van de gemaakte afspraken en gestelde doelen;
- Invulling van de griffiersfunctie (richting raad, organisatie en griffie);
- Ondersteuning door de griffie(r) van het vergadermodel;
- Ondersteuning door de griffie(r) in de informatiebehoefte van de raad(sleden) ;
- Veranderingen/opmerkingen ten aanzien van de inhoud van de griffiersfunctie;
- Werkomstandigheden die het functioneren beïnvloed hebben;
- Relatie met burgemeester en gemeentesecretaris in de driehoek;
- Aandacht voor de politieke aspecten van de functie
- Verzuim (frequentie, vorm en begeleiding door werkgeverscommissie);

/ Ontwikkelingswensen (op basis van wensen griffier en werkgeverscommissie):

- Vaardigheden en competenties;
- Vakkennis;
- Loopbaanontwikkeling;
- Vorming en opleiding;

/ Reflectie op het werk en de begeleiding door de werkgeverscommissie:

- Omgang met de raad;
- Aansturing door de werkgeverscommissie;
- Communicatie en informatieverstrekking door de werkgeverscommissie;

/ Afspraken komende periode:

- Taakafspraken en functievervulling richting raad, organisatie en griffie;
- Overige afspraken met betrekking tot werkomstandigheden;
- Afspraken met betrekking tot loopbaanontwikkeling/vorming en opleiding;

Van het functioneringsgesprek wordt een verslag gemaakt waarin de afspraken worden vastgelegd. Dit verslag wordt ondertekend door de voorzitter van de werkgeverscommissie en de griffier en desgewenst opgenomen in het personeelsdossier.

Gesprekstips

1. Stel open vragen. Een functioneringsgesprek moet méér zijn dan een uitwisseling van standpunten. Dat betekent dat vragen zo open mogelijk moeten zijn. Suggestieve vragen dragen het antwoord al in zich. Hypothetische vragen ontlocken abstracte antwoorden, die vaak weinig verband met de werkelijkheid hebben. Vragen naar concreet gedrag zijn vaak effectiever: ze leiden naar feitelijke voorbeelden die duidelijk maken wat iemand heeft gedaan en waarom.
2. Vertel en luister: als u problemen inbrengt, laat dan de ander reageren. Hij kan dan iets vertellen over oorzaken en oplossingen. Timmer het gesprek niet dicht door zelf het hele verhaal te willen vertellen. Een gemeenschappelijke zoektocht naar verbeteringen vergroot het draagvlak voor de voorgestelde oplossingen.
3. Focus niet op de schuldvraag maar op de oplossing: om te vermijden dat de ander zich defensief opstelt en zich afsluit voor uw suggesties, is het van belang om samen de problemen te analyseren, vervolgens beider fantasie de vrije loop te laten om te zien welke oplossingen er zijn en vervolgens de mogelijke oplossingen op hun haalbaarheid te onderzoeken. Als een van beide partijen zich vastbijt in de schuldvraag, verkleint hij de kans dat het gesprek een gemeenschappelijke analyse en een gezamenlijke oplossing oplevert.
4. Luister actief: actief luisteren kan verbaal en non-verbaal. Een actieve lichaamshouding, oogcontact, instemmend knikken en handgebaren laten zien dat u geïnteresseerd bent in het verhaal van uw gesprekspartner. De 'LSD'-methode kan hierbij behulpzaam zijn: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Luister aandachtig, vat tussentijds samen in uw eigen woorden en stel open vragen (wie, wat, waarom, wanneer, waar, hoe) als iets u niet duidelijk is.
5. Benoem het effect van bepaald gedrag op uzelf: het gedrag dat deelnemers aan het functioneringsgesprek in het gesprek laten zien, kan een voorbeeld zijn van hun gedrag in andere situaties. Het benoemen van dat gedrag is dan ook belangrijk in het kader van een functioneringsgesprek. Geef vervolgens aan welk effect dat gedrag op u had. Zulke feedback maakt gedrag bespreekbaar op een manier die de ander ruimte biedt om zijn gedrag toe te lichten of te corrigeren zonder de relatie te verstoren en zonder de ander te beschuldigen.

Beoordelingsgesprek

Het beoordelingsgesprek heeft als doel het werk en de prestaties van de griffier in de voorliggende periode te beoordelen. Omdat het beoordelingsgesprek arbeidsrechtelijke gevolgen kan hebben, is het van belang dat de griffier tijdig op de hoogte gesteld wordt van de agenda en/of de gespreksonderwerpen van het beoordelingsgesprek. Indien gekozen wordt voor een format, dan dient dit format bekend te zijn bij de griffier. Eventuele extra gespreksonderwerpen moeten eveneens tijdig bekendgemaakt worden.

Voorbeelden van oordelen zijn:

- een uitstekende beoordeling: de medewerker brengt niet alleen meer dan u mag verwachten maar doet dat ook op een feilloze manier;
- een goede beoordeling: de medewerker brengt meer dan u op basis van de (formele en informele) functievereisten mag verwachten;
- een voldoende beoordeling: de medewerker presteert zoals u mag verwachten;
- een matige beoordeling: de medewerker presteert op specifieke onderdelen minder dan u mag verwachten;
- een onvoldoende beoordeling: de medewerker scoort over de gehele linie minder dan u mag verwachten;
- een slechte beoordeling: in het werk toont de medewerker zich niet geschikt voor de functie.

Omstandigheden kunnen veranderen dus een goede werkgever maakt met enige regelmaat een beoordeling. Dat geeft bijvoorbeeld de mogelijkheid aan een kandidaat om aan verbetering te werken. De frequentie is doorgaans eenmaal per jaar.

Een beoordelingsgesprek komt niet uit de lucht vallen. Het vormt een afsluiting van een cyclus waarin werkgever en werknemer in gesprek zijn en afspraken maken over het functioneren en de ontwikkeling van de werknemer. De inhoud van een beoordeling mag dan ook geen nieuwe elementen (verwachtingen, kritiek) bevatten ten opzichte van eerdere contactmomenten. Wel kan de beoordeling tot emoties leiden (bijvoorbeeld vreugde maar ook teleurstelling, woede of verdriet). Het is daarom van groot belang om in een beoordelingsgesprek snel tot de kern van de zaak te komen én om het oordeel goed te motiveren (schriftelijk en mondeling).

Als na verloop van tijd blijkt dat iemand niet bekwaam of geschikt is voor de functie (en diegene daar ondubbelzinnig op is gewezen en de kans heeft gekregen zijn of haar functioneren te verbeteren) is het verstandig een personeelsadviseur in de hand te nemen om de mogelijke stappen in kaart te brengen. Zorgvuldigheid staat in een dergelijk proces voorop. Zonder dossier is ontslag niet of nauwelijks mogelijk.

Onderstaand format kunt u gebruiken voor het voeren van een beoordelingsgesprek.

Voorbeeld format beoordelingsgesprek

/ Competenties

- Visie;
- Adviesvaardigheden;
- Politiek bestuurlijke gevoeligheid;
- Flexibiliteit;
- Integriteit;
- Kennis;
- Onafhankelijkheid.

/ De geleverde prestaties:

- Resultaten en ontwikkeling ten aanzien van de afgesproken prestaties;
- Rol van de griffier in het vergaderproces
- Rol van de griffie bij de informatievoorziening, zowel naar raadsleden als burgers
 - Tijdigheid
 - Volledigheid
 - Vindbaarheid
- Bijdrage van de griffier aan de professionalisering van de raad

/ Verhouding griffier – raad:

- Relatie, ontwikkeling, ondersteuning;
- Resultaatgericht gewerkt;
- Volgens afspraak en planning gewerkt;
- Samenwerking;

/ Positionering raad richting bestuurlijke driehoek en organisatie:

- Vertegenwoordiging van de raad richting bestuurlijke driehoek en organisatie;
- Strategisch denken voor de raad richting bestuurlijke driehoek en organisatie;
- Verantwoordelijkheid nemen voor de raad;
- Samenwerking;

/ Organisatie van en samenwerking binnen de griffie:

- Leidinggeven, inspireren en motiveren;
- Tevreden medewerkers;
- Sfeer;
- Samenwerking;

/ Werkomstandigheden en invloed daarvan op het functioneren.

/ Onderhouden contact

De praktijk

- Beoordeel niet alleen de griffier maar beoordeel als raad óók de eigen invulling van het werkgeverschap kritisch.
- Besef dat er consequenties volgen uit een beoordeling (namelijk om acties uit te zetten en maatregelen te nemen). Besef ook dat er consequenties volgen uit een trend in meerdere beoordelingen. In de handreiking 'De (rechts)positie griffie(r) in het decentrale bestuur' van de Vereniging van Griffiers, Raadslid.nu en de VNG gaan de paragrafen 5.5 en 5.6 over het optreden tegen ongewenst gedrag en ontslag. Deze maatregelen komen in beeld bij opeenvolgende, slechte beoordelingen. Bij opeenvolgende, goede beoordelingen moeten de werkgeverscommissie/raad en de griffier zichzelf de vraag stellen of er nog genoeg uitdaging is.
- De raad is werkgever. Het kan zijn dat de griffier om hem of haar moverende redenen uitziet naar een nieuwe baan. Een goede werkgever raakt hiervan niet in de war maar probeert de medewerker te faciliteren bij het zoeken naar een (nog) beter passende betrekking.
- Ga periodiek na of uw griffier voldoende wordt uitgedaagd door zijn werk.
- Stel u als werkgeverscommissie op de hoogte van de scholingsmogelijkheden voor griffiers.
- Regel goed of u als werkgever de beoordeling van het griffiepersoneel mandateert aan de griffier of niet.
- Een klacht over het functioneren van een griffier vereist een heel zorgvuldig nagaan van de achtergronden. Neem een klacht niet zomaar aan. Een goede werkgever verdiept zich in de materie en schiet niet te snel in een oordeel.

Bronnen:

www.raadslid.nu