



***Van: Deelproject bestuur; de werkgroep griffie***

***Advies aan de klankbordgroep 7 februari 2017***

***Onderwerp: Advies over Indeling griffie Midden-Groningen***

***Doel: inrichting griffie in de Gemeente Midden-Groningen.***

Op basis van de visie op de toekomstige gemeenteraad en griffie Midden-Groningen, gaat het in dit advies over de inrichting van de griffie. De centrale vraag daarbij is: "Welke functies zijn nodig binnen de griffie Midden-Groningen en hoe kunnen de verschillende in het visiedocument griffie benoemde activiteiten het beste worden verdeeld over de functionarissen binnen de griffie?"

Op basis van onderstaande advisering stelt de werkgroep griffie aan de klankbordgroep vier functies voor. De griffier, een strategisch raadsadviseur A, een raadsadviseur B en een griffiemedewerker. In eerste instantie is het advies daarbij uit te gaan van in totaal 4 fte structureel met daarnaast de mogelijkheid om maximaal 1 fte tijdelijk te kunnen aanstellen. Een en ander mondt uit in vier adviezen aan de klankbordgroep.

## **1 De griffie van Midden-Groningen**

De griffie is een belangrijke actor bij de ondersteuning van de raad en in de relatie tussen raad en het college. Daarnaast moet invulling gegeven worden aan de nieuwe werkwijze van de nieuwe raad binnen de context van een sterk gewijzigde maatschappelijke context. De griffier werkt als gelijkwaardig partner binnen de driehoek samen met de burgemeester en de gemeentesecretaris als onafhankelijk adviseur van de raad. De ontwikkeling van de griffie en de functie van griffier hangen nauw met elkaar samen. De volgende aspecten waarmee de griffie rekening moet houden zijn:

- De raad is de verbinder in de veranderende samenleving;
- De raad experimenteert met nieuwe vormen van overleg en het betrekken van burgers en belangengroepen;
- De raad wordt de onderzoeker van maatschappelijke onderwerpen;
- Bij de raad staat de volksvertegenwoordigende rol voorop;
- Het belang van de democratische kwaliteit van de besluitvormingsprocessen staat voorop;

- De griffie is verantwoordelijk voor de organisatie van vergaderingen en bijeenkomsten van de raad en ondersteunt de raad bij het ontwikkelen van een strategie met het oog op rol van de raad in de lokale samenleving.

Dat betekent dat de griffie:

- Een strategische rol vervult ten behoeve van de raad, in verbinding met het college en de ambtelijke organisatie in lijn met de daarvoor benoemde uitgangspunten in “Kompas” en het dienstverleningsconcept;
- Ambitieuze en slagvaardig is;
- Optimaal dienstbaar is aan de democratie (en ontwikkelingen daarin) en de raad (bv als het gaat om agendabeheer);
- Toegankelijk (digitaal bereikbaar en laagdrempelig) is voor raadsleden, burgers, bedrijven, belangenverenigingen, college en ambtelijke organisatie;
- Beschikt over voldoende kennis op een breed terrein;
- Vernieuwend is richting de opgaven vanuit de maatschappij en de veranderingen daarin;
- De werkzaamheden flexibel, kostenbewust en efficiënt uitvoert.

De inrichting van de griffie vindt op basis van bovenstaande uitgangspunten plaats binnen de volgende randvoorwaarden:

- a. Er is sprake van een **compacte griffie**, maar de griffie beschikt zelfstandig over voldoende capaciteit. Voorbeeld: Het raadsinformatiesysteem (RIS) wordt zelfstandig onderhouden, ingevuld en toegepast, maar bij vragen over de applicatie kan een beroep worden gedaan op de applicatiebeheerder van de organisatie;
- b. **De omvang van de formatie sluit aan bij het gekozen type vergaderstructuur**; is er sprake van parallelle sessies dan moet daarvoor voldoende capaciteit zijn. Ook bij een invulling waarbij gewerkt wordt met commissies en/of aparte voorbereidende sessies, moet de werklast verdeeld worden over meerdere ondersteunende (commissie-)griffiers voor die bijeenkomsten (ook bij bv drie avonden achter elkaar);<sup>1</sup>
- c. **Binnen de griffie is een strategische sparring partner aanwezig voor de griffier**. Dat is gewenst gelet op het profiel van de griffier dat zich vooral richt op het ontwikkelen van de nieuwe rol van de raad richting de samenleving, in samenwerking met het college en de organisatie. Dat vraagt zeker de eerste periode een grote inspanning, intern en extern. Een strategische beleidsmedewerker biedt daarbij ondersteuning (voorbereiden beleidsnotities, participeren in managementoverleg en hybride teams etc) als rechterhand van de griffier;
- d. **Vervanging van de griffier** en de (commissie)griffiers moet **binnen de griffie geborgd** zijn. Voor een gemeente met de omvang van Midden-Groningen is het wenselijk dat de vervanging van de griffier op niveau is. Bij voorbereidende vergaderingen (vergaderen op locatie) moet de vervanging buiten de griffier om onderling geregeld zijn;
- e. Het bieden van **continuïteit én de vervangbaarheid** binnen de ondersteunende (logistieke) functie is heel belangrijk. Dus bv twee medewerkers staan samen voor het uitvoeren van een bepaalde ondersteunende taak;
- f. De **onafhankelijkheid van de griffie** is van belang voor een optimale dienstverlening aan de raad. Een combinatie van een griffiefunctie met een functie in de ambtelijke organisatie, le-

---

<sup>1</sup> De werkgroep raadswerk adviseert over de vergaderstructuur.

vert in de praktijk gevoeligheden en een onnodig spanningsveld op. Vermenging bij de adviserende en ondersteunende functies binnen de griffie via een pool van medewerkers is om die reden niet gewenst. Er moet duidelijk afstand zijn wat takenpakket betreft ten opzichte van het college, met respect voor elkaars rol en positie.

## **2 De inrichting van de griffie**

Bij de inrichting van de griffie staan centraal het streven naar vernieuwing, de ontwikkeling van een strategische visie daarop en het experimenteren met nieuwe vormen van vergaderen om invulling te geven aan de verschillende rollen van de raad.

Uiteraard blijven daarnaast van belang de operationele, voorbereidende en uitvoerende taken zoals het (digitaal) beschikbaar stellen van stukken en alle activiteiten rond een goed verloop van de vergaderingen.

Dat leidt tot een onderscheid van taken tussen:

- A. strategisch-beleidsmatige taken, en
- B. voorbereidende en logistieke taken.

### **Ad A Strategisch-beleidsmatige taken**

De werkzaamheden die het speelveld bepalen zijn van strategische aard. Gezien de interne en externe activiteiten zal de raadsgriffier zeker in de eerste periode van de nieuwe gemeente moeten investeren in het ontwikkelen van een visie en het uitwerken daarvan binnen de genoemde kaders en de wensen van de raad. Het gaat daarbij met name om structurele taken.

De griffier heeft een sparring partner nodig; om die reden is het wenselijk een strategisch adviseur binnen de griffie te plaatsen. Dat bevordert de kwaliteit van de advisering, maakt het mogelijk de strategisch-beleidsmatige taken te verdelen en leidt tot onderlinge vervangbaarheid. De griffier blijft altijd primair verantwoordelijk voor de besluitvormende raad.

Door te kiezen voor een verdeling van de strategisch-beleidsmatige werkzaamheden over twee personen in twee functies wordt een goed samenspel gecreëerd en zal er ook sprake zijn van een verminderde kwetsbaarheid.

De verdeling van taken richt zich op die zaken die in het document "Visie ontwikkelingen en ondersteuning raad Midden-Groningen", zijn weergegeven. In verhouding tot de werkzaamheden in de huidige gemeenten betreft het andere en in omvang en niveau zwaardere taken.

Voorbeelden van strategisch-beleidsmatige taken zijn:

- strategische advisering over het ontwikkelen van een visie van de raad op de (middel)lange termijn waarin, mede met het oog op veranderingen in de omgeving van de gemeente, de positie van de raad ten opzicht van de samenleving wordt bepaald;
- advisering over de positionering van de raad, met het oog op de betrokkenheid van de raad bij hybride teams (raad, ambtelijke organisatie en samenleving);

- het opstellen van een Lange Termijn Agenda raad met het oog op het strategisch agendabeheer van maatschappelijke onderwerpen (verbinding tussen maatschappij en raadsleden);
- advisering over de invulling en ontwikkeling van het proces van vergaderen van de raad en de logistieke uitwerking daarvan;
- het vormgeven van de verbinding tussen de ambtelijke organisatie en de raad;
- het adviseren over het opstellen van raadsvoorstellen betreffende raadseigen onderwerpen en griffie aangelegenheden;
- het strategisch adviseren over de raadscommunicatie;
- strategisch-tactische ondersteuning van de raad door het opstellen van oplegnotities waarin het proces van afwegingen transparant wordt gemaakt en de besluitvorming inhoudelijk wordt ondersteund;
- advisering over en budgetbeheer van de financiën van raad en griffie;
- ondersteuning vertrouwenscommissie.

#### **Ad B Voorbereidende en logistieke taken**

Bij dit tweede onderdeel gaat het om twee onderdelen van de werkzaamheden.

##### ➤ **Inhoudelijk voorbereiden en begeleiden vergaderingen**

Allereerst gaat het om het begeleiden van voorbereidende vergaderingen. Daarbij kan het gaan om formele commissies van advies aan de raad (conform de Gemeentewet) of al dan niet tijdelijk opererende werkgroepen. De voorbereiding betreft de wijze van agendering en inhoudelijke bespreking en de begeleiding betreft de afstemming met verschillende partijen.

Bij deze werkzaamheden wordt een relatie gelegd met de organisatie, met burgers en met belangenorganisaties. Daarnaast wordt de bijeenkomst met de voorzitter voorbereid, is een medewerker van de griffie aanwezig bij de bijeenkomst, wordt de bijeenkomst uitgewerkt, worden toezeggingen uitgezet en vervolgacties gepleegd. Het uitbrengen van advies aan de raad, in samenspraak met de griffier met het oog op verbeteringen aan te brengen in deze vergadervormen binnen de context van griffie, raad en organisatie maakt hier ook onderdeel van uit. Voorbeelden zijn de ondersteuning van de rekenkamer en de accountant. Op dit moment is er binnen geen functie "secretaris rekenkamercommissie" bij de griffies aanwezig. Gezien de omvang van de gemeente Midden-Groningen is de inrichting van een dergelijke functie niet ondenkbaar. Als daarvoor gekozen wordt zal die ondergebracht worden bij de griffie.

##### ➤ **Inhoudelijke voorbereiding informatiebijeenkomsten en logistieke ondersteuning**

Taken die bij dit onderdeel horen betreffen de voorbereiding van de informerende vergaderingen (bijvoorbeeld informatiebijeenkomst, bedrijfsbezoeken, excursies, wijkbezoeken). Verder valt het voorbereiden, uitvoeren, bewaken en organiseren van de volledige stukkenstroom rond de vergaderingen hier onder. Het gaat dan over de controle op compleetheid, leesbaarheid, vrijgeven, digitaal koppelen, bijhouden van het raadsinformatiesysteem. Maar ook over werkzaamheden in relatie tot de website van de raad (informatie maar ook eventuele panels, discussieforum, persberichten etc). De digitale media hebben de toekomst en zullen meer inzet vergen. Verder gaat het om representatie en uiteraard alle voorbereidingen voor de vergaderingen (in welke vorm dan ook) van de raad.

Het ter ondersteuning van de (adjunct- en/of commissie) griffier bij vergaderingen aanwezig zijn hoort ook bij dit taak onderdeel. Dit gezien de logistieke ondersteuning en het (eventueel) bijhouden van spreektijden en toezeggingen. Tot slot hoort bij dit taakonderdeel het verwerken van alle post naar en van de raad, de ter inzage liggende stukken, de lijst ingekomen stukken, de toezeggingen (afdoen en openbaar maken) en de schriftelijke vragen richting het college.

### **3 Functies binnen de griffie Midden-Groningen**

#### **3.1 Overzicht van de functies**

Op basis van het voorgaande geeft dat de volgende functies binnen de griffie:

Strategisch-beleidsmatige taken (zie paragraaf 2 onderdeel A):

- Griffier (procedure gestart)
- Raadsadviseur A (adjunct/plv. griffier)

De raadsadviseur A is de eerste vervanger van de griffier, maar tevens ook vervanger van de raadsadviseur B.

Gelet op de strategisch-beleidsmatige aard van deze functies zouden ze beide in functieboek 1 komen, mits hierover overeenstemming bereikt wordt met de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR).<sup>2</sup>

Conform de afspraken in het sociaal statuut geldt hiervoor een selectieprocedure.

De procedure voor de griffier is gestart. Voor het takenpakket wordt verwezen naar de notitie zoals besproken in de Klankbordgroep van 13 december 2016.

Het takenpakket van **de raadsadviseur A** kent de volgende werkzaamheden:

De raadsadviseur A is als strategisch adviseur sparring partner en vervanger van de griffier, maar kan ook worden ingezet als vervanger en sparringpartner voor de raadsadviseur B.

De raadsadviseur A ondersteunt tevens voorbereidende vergaderingen (bv commissies of andere bijeenkomsten). Te denken valt aan rekenkameronderzoeken. Door het accent binnen deze functie op de strategische advisering te leggen, ligt daar het zwaartepunt van het takenpakket en markeert dat het verschil met de raadsadviseur B, die zich wat advisering betreft meer richt op de inhoud van te agenderen onderwerpen (vanuit de organisatie en de maatschappij) in relatie tot het proces dat gevolgd wordt.

Inhoudelijk gaat het om bijvoorbeeld om de volgende taken:

- Sparringpartner en eerste plaatsvervanger van de raadsgriffier;
- Het strategische advisering over de werkwijze van de raad, mede ter bepaling van de positionering van de raad ten opzichte van ontwikkelingen in de samenleving;
- Strategische advisering over de ontwikkeling en innovatie van procedures en processen ten behoeve van de besluitvorming door de raad;

---

<sup>2</sup> Conform het sociaal statuut: artikel 4 onder punt 4 zijnde een beleidsfunctie van strategische aard ingeschaald in GA 11 of hoger.

- Het bewaken van de afstemming tussen de gemeenteraad en de ambtelijke organisatie;
- Strategische advisering over de positionering van de raad in interactieve processen met burgers, bedrijven en/of instellingen;
- Het verlenen van advies en bijstand aan de gemeenteraad, zijn leden en de door de gemeenteraad ingestelde commissies ;
- Het toetsen van de collegestukken naar de raad en commissies (inhoudelijk én procedureel) en op basis daarvan het verzorgen van oplegnotities waarin de besluitvorming inhoudelijk wordt voorbereid.

Vorbereidende en logistieke taken (paragraaf 2 onderdeel B):

- Raadsadviseur B / commissiegriffier
- Griffie medewerker

Deze beide functies zijn onderdeel van functieboek 2 waarvoor conform het Sociaal Statuut een plaatsingsprocedure geldt.

Het takenpakket van de **raadsadviseur B** kent de volgende werkzaamheden: advisering over en voorbereiding van de vergaderingen van commissies/bijeenkomsten/raadsvergaderingen. De raadsadviseur kan een specialisatie in het takenpakket hebben. Daarbij valt bijvoorbeeld te denken aan communicatieve taken, het ondersteunen van en het zijn van aanspreekpunt voor de financiële commissie/accountant.

Inhoudelijk gaat het bijvoorbeeld om de volgende taken:

- Het adviseren, ondersteunen en informeren van de gemeenteraad, raadsleden en de door de raad ingestelde commissies;
- Het mede ontwikkelen, innoveren en bewaken van procedures en processen;
- Het bewaken van procedures en processen ten behoeve van de besluitvorming door de gemeenteraad (de afdoening/naleving van afspraken; bewaking van de afstemming tussen gemeenteraad en ambtelijke organisatie en assistentie bij interactieve processen met burgers, bedrijven en/of instellingen);
- Het verlenen van advies en bijstand aan de gemeenteraad, zijn leden, de door de gemeenteraad ingestelde commissies;
- Het verzorgen van communicatie in opdracht van de raad;
- Het zorgen voor de logistieke, procedurele en procesmatige voorbereiding en nazorg van vergaderingen. Verantwoordelijkheid voor een of meerdere raadscommissie(s).

Het takenpakket van de **griffiemedewerker** kent de volgende werkzaamheden: het inhoudelijk voorbereiden van informerende bijeenkomsten voor de raad en het zelfstandig organiseren (digitaal) van de volledige stukkenstroom (besloten en openbaar) op het RIS. Hier is een (parttime) invulling door twee medewerkers van belang. Continuïteit van de ondersteuning kan door vervanging en het vervullen van hetzelfde takenpakket worden geborgd. In uitzonderlijke gevallen kan bij ziekte de raadsadviseur B bijspringen mocht dat nodig zijn.

Inhoudelijk gaat het bijvoorbeeld om de volgende taken:

- Het beheren van het raadsinformatiesysteem (RIS); de volledige stukkenstroom (controle op compleetheid, leesbaarheid, vrijgeven en bewaken vertrouwelijkheid, digitaal koppelen, bijhouden RIS etc);

- Het verzorgen van de representatie van de gemeenteraad zoals het organiseren van raadseigen zaken (gast van de raad bv), de organisatie van het inwerkprogramma van de raad, werkbezoeken, excursies, uitjes en informatiebijeenkomsten;
- Het ondersteunen van raadsvergaderingen (het gereedmaken van stukken, digitale ondersteuning van de opname en uitzending van de vergadering, het organisatorisch en inhoudelijke voorbereiden van informatiebijeenkomsten en de publicatie van raadsbesluiten);
- Het verzorgen van communicatie, zoals de publicatie van raadsbesluiten (digitaal en in de regionale bladen), persberichten en andere uitingen namens de raad;
- Het onderhouden van de raadspagina op de website en in de gemeentegids;
- Het inrichten van een website (in relatie tot raadsactiviteiten);
- Het in voorkomende gevallen leveren van een bijdrage aan het verder optimaliseren van de dienstverlening;
- Het in opdracht uitvoering geven aan de werkzaamheden, die voortvloeien uit beleid, beleids-werkprogramma's, wettelijke voorschriften, procedures en/of richtlijnen;
- Het verrichten van secretariële werkzaamheden (agendabeheer, correspondentie, notuleren, voortgangsbewaking en afhandeling raadsvragen, moties, amendementen, raadsbesluiten en toezeggingen, opstellen vergaderrooster, archiveren stukken).

### **3.2 Omvang van de formatie**

Op basis van deze notitie heeft de griffie Midden-Groningen de volgende formatie:

- Griffier: 1 fte
- Adjunct-griffier / raadsadviseur A: 1 fte
- Raadsadviseur B: 1 fte (eventueel tijdelijk 0,5 fte; zie toelichting hieronder)
- Griffie medewerker 1: fte (eventueel tijdelijk 0,5 fte; zie toelichting hieronder)

De onderbouwing hiervan treft u aan in paragraaf 4.

### **4 Verschillen met de huidige formatie: synergie-effecten**

De huidige formatie van de griffies van de *huidige drie gemeenten* telt op 4,64 fte:

- Griffier 0,83 (HS), 0,889 (Mw), 0,67 (SI) = 2,4 fte
- Raadsadviseur 0,5 (HS) en 0,22 (Mw) = 0,72 fte<sup>3</sup>
- Griffie medewerker 1,1 (HS) = 1,1
- Ondersteuning I&A bij invullen RIS 0,42 fte (SI) = 0,42

Bij de invulling van de vacatures kan het gaan om een fulltime of parttime invulling. Dat wordt uitgelaten aan de selectie/inpassing en aan de beoogd griffier. Formatieruimte die er bij een bepaalde functie overblijft kan indien dat wenselijk is bij een andere functie worden toegevoegd om tot een adequate verdeling te komen. Dat valt vooraf lastig te voorspellen. Het is goed daarin enige ruimte te laten zodat bij de inpassing met de persoonlijke wensen van kandidaten daarin enige vrijheid is.

<sup>3</sup> In Slochteren is wel sprake van een benoeming van een plv griffier, maar dat geldt alleen als vervanging mocht de griffier verhinderd zijn. Er zijn geen reguliere uren dus formatie toegekend. In HS en Mw is de raadsadviseur ook plv. griffier. Gekeken is naar het takenpakket. De benamingen van de functies wijken af.

Wat de omvang van de (structurele) formatie betreft zit er 0,64 fte verschil tussen de huidige omvang (4,64 fte) en de voorgestelde omvang (4 fte vast). De reductie van de vaste formatie van de griffie (4,64 fte naar 4 fte op basis van dit voorstel) is procentueel in lijn met het advies dat op basis van het besluit van de Stuurgroep geldt voor de collegeorganisatie die voor Midden-Groningen in opbouw is.

Net als dat ook in andere herindelingsgemeenten aan de orde is geweest is het goed om tijdig na te denken over tijdelijke formatie. De werkzaamheden in de aanloopfase zullen een piek kennen en het is zaak dat juist in deze periode de ondersteuning van de raad goed geborgd is. Om deze aanloopproblemen goed op te vangen wordt geadviseerd tijdelijke formatie te koppelen aan de bovengenoemde functies van medewerker griffie en raadsadviseur B, in beide gevallen maximaal 0,5 fte. Tijdelijke uitbreiding kan ook in de vorm van een budget waardoor tijdelijke inhuur voor een bepaalde taak mogelijk is.

Op dit moment zijn bij de drie raadsgriffies van de drie gemeenten in totaal 4,64 fte in dienst. Dublures zullen verdwijnen omdat één formele raad wordt ondersteund, er één burgemeester als voorzitter van de raad zal zijn en er contacten zullen zijn met één college en één ambtelijke organisatie. Tegelijkertijd verandert er wel het een en ander, namelijk de werkwijze en de manier van vergaderen. Uit onderzoek<sup>4</sup> is gebleken dat het verschil in omvang de griffies terug te voeren is op een wijze van vergaderen die meer of minder bewerkelijk is. Het vergaderen met behulp van meerdere commissies / overlegvormen vergt ondersteuning die daarop gericht is. Het vergaderen op locatie kost meer tijdsinzet dan wanneer op één centraal punt vergaderd wordt. Een parallelle sessie (bijvoorbeeld één raadsavond, met in meerdere zalen gelijktijdig overleggen en afsluitend de besluitvormende raad), vergt ook griffieondersteuning op een zelfde moment. Omdat de manier van vergaderen op dit moment niet duidelijk is en er wél aangesloten moet worden bij de functieboeken, moet een inschatting worden gemaakt. De formatieomvang zoals hierboven omschreven is gericht op ondersteuning van meerdere vergadervormen (bijvoorbeeld commissies) en ook het houden van voorbereidende vergaderingen op locatie. Ter vergelijking: de formatie in Hoogezand-Sappemeer met commissies was tot 2010 ca. 3 fte; na die tijd, dus zonder commissies is dat 2,4 fte.

Tegelijkertijd zijn er verschillende taken nieuw en nemen andere taken in omvang toe ten opzichte van de huidige situatie:

- Strategische advisering in Midden-Groningen neemt toe wat omvang betreft (zie hiervoor onder punt 2A en 3.1 en zie ook de functiebeschrijving van de griffier);
- Er zijn nieuwe werkzaamheden rond de voorbereiding van informatiebijeenkomsten en vergaderen op locatie;
- Communicatie is nu geen onderdeel van de formatie, maar krijgt meer gewicht in Midden-Groningen gezien de nieuwe rol van de raad.

Samenvattend is een formatie van 4 fte (structureel) een afgewogen start waarbij rekening is gehouden met de (andere) taken die meer ureninzet met zich mee brengen. Het synergie-effect blijft 0,65 fte.

---

<sup>4</sup> Bij twaalf 60.000+ gemeenten is geïnventariseerd t.a.v. omvang griffie en manier van vergaderen.



## 5 Advies aan de klankbordgroep

1. Instemmen met de formatieomvang van de nieuwe griffie van de gemeente Midden-Groningen en de inrichting van de griffie met de volgende functies:
  - a. 4 fte structureel totaal (maximaal 1 fte tijdelijk, op aanvraag ten laste van het frictie-budget)
  - b. De BOR<sup>5</sup> te adviseren op basis van deze notitie de volgende functies op te nemen in functieboek 1 :
    - i. Griffier (procedure is gestart, zie klankbordgroep 13 december 2016);
    - ii. Raadsadviseur A
  - c. De volgende functies op te nemen in functieboek 2:
    - i. Raadsadviseur B
    - ii. Griffiemedewerker
2. De organisatorische uitwerking van een en ander en het doen van voorstellen in handen te leggen van de werkgroep griffie en de griffier Midden-Groningen;
3. De werkgroep griffie formeel te belasten met de rol van voorbereidende werkgeverscommissie voor de inrichting van de griffieorganisatie;
4. De commissie in het kader van de procedure voor de selectie van medewerkers in functieboek 1 als volgt samen te stellen: beoogd griffier, extern adviseur werkgroep griffie, voorzitter werkgroep griffie, adviseur P&O.

---

<sup>5</sup> BOR= Bijzondere Ondernemingsraad