



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

# Gemeentelijke meld- en steunpunten na incidenten van agressie, intimidatie en ondermijning

## Een verkennend onderzoek

23 Februari 2021

**Drs. Monique van Limpt MLO**

Psycholoog NIP/sr. Arbeids- & Organisatiedeskundige

AgressiePrevent BV, Le Havre 11, 5627ST Eindhoven

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Aanleiding en onderzoeksvragen</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Veranderende visies op agressie en geweld; historisch perspectief</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Onderzoeksmethode en onderzoeksgroep</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>Samenvatting van resultaten en advies</b>	<b>8</b>
4.1	Optimaliseren van melden en ondersteuning; wensen en aanbevelingen	9
4.2	Reflectie en aanvullend advies	11
<b>5</b>	<b>Interviewresultaten</b>	<b>13</b>
5.1	Herkenbaarheid en belang van de thema's agressie/intimidatie en ondermijning	13
5.2	Waar zijn de beleidsterreinen belegd	13
5.3	De procedure ten aanzien van het melden, registeren en afhandelen van incidenten in de praktijk	14
5.4	Meldingsbereidheid en -gewoonte	15
5.5	Opvang en nazorg	16
5.6	Uitwisseling van informatie	16
5.7	Meld- en steunpunten	17
	<b>Bijlage: lijst van geïnterviewden</b>	<b>18</b>

# 1

## Aanleiding en onderzoeksvragen

Al jarenlang rapporteren ambtenaren en politieke ambtsdragers geconfronteerd te worden met incidenten van agressie en geweld, intimidatie of ondermijning. Incidenten van agressie, intimidatie of ondermijning kunnen grote invloed hebben op de persoon van de ambtenaar of de politieke ambtsdrager. Daarnaast zetten incidenten zoals boven benoemd de besluitvorming soms onder druk, waardoor de integriteit van de overheid in het geding kan zijn. Melden van incidenten blijkt in de praktijk niet vanzelfsprekend. Nog vaak wordt gehoord dat 'agressie of intimidatie erbij hoort', of 'dat je daar als politiek ambtsdrager tegen moet kunnen'. Sinds het programma Veilige Publieke Taak wordt geïnvesteerd in het veranderen van deze mindset. Agressie, intimidatie of ondermijning horen niet bij het werk. Ze zetten de besluitvorming en daarmee de integriteit van de overheid onder druk. In onderstaande paragraaf wordt de ontwikkeling van de visie op agressie en geweld vanuit een historisch perspectief toegelicht.

[4]

Herkennen van en melden van incidenten is een belangrijke pijler van succesvol beleid. Lokale, laagdrempelige meld- en steunpunten voor politieke ambtsdragers en ambtenaren kunnen enorm helpend zijn bij het versterken van de meldingsbereidheid, de gecoördineerde afhandeling van incidenten, het voorkomen van herhaling en bij het organiseren van de juiste opvang en nazorg.

Deze rapportage is een weerslag van een verkennend onderzoek naar de werkwijze ten aanzien van gemeentelijke meld- en steunpunten in de praktijk, de succesfactoren, verbeterpunten en wensen.

Na een samenvatting van de resultaten, de reflectie erop en een aanvullend advies, worden de interviews inhoudelijk beschreven.

# 2

## Veranderende visies op agressie en geweld; historisch perspectief

Met de toegenomen aandacht voor het thema agressie en geweld en de praktijkervaringen met het uitvoeren van maatregelen veranderde de visie op de aanpak van agressie in de loop der jaren, met name in de ambtelijke organisatie. Gestart als arbo-issuе verbreedde de visie zich naar het belang van het hebben van een beschermende norm voor het overheidsfunctioneren en het personeel. Onderstaand zijn de verschillende visies in een ontwikkelingsperspectief geplaatst.

Ontwikkelingsfasen en instrumenten			
<b>Fase 1:</b> Agressie hoort nu eenmaal bij het werk	<b>Fase 2:</b> Agressie is een probleem van de medewerker	<b>Fase 3:</b> Agressie is een probleem van de organisatie	<b>Fase 4:</b> Agressie is een probleem in de interactie tussen burger en overheid
Nemen van maatregelen na incidenten	Risico's in kaart brengen Training medewerkers Medewerkergerichte afhandeling Technische middelen Beveiliging	Organisatiенorm aanbrengen Protocol en handelingsinstructie Dadergerichte afhandeling	Organisatiенorm hanteren Principe van wederkerigheid Professioneel samenspel van bestuur, management, staf en medewerkers Leren van incidenten

151

### *Fase 1: Er is geen probleem/agressie is onvermijdelijk*

Medewerkers en leidinggeevenden vinden dat agressie en geweld bij het werk hoort; het wordt voor lief genomen. Dit geldt vooral voor verbaal geweld en bedreigingen. Alleen op ernstige vormen van fysiek geweld wordt gereageerd. Na een dergelijk incident verdwijnt de aandacht vaak weer. Omdat geen tot zeer weinig incidenten worden gemeld en geregistreerd, heeft het hoger management het beeld dat er weinig incidenten voorkomen en dat agressie geen probleem is dat structureel aandacht behoeft.

### *Fase 2: Agressie is een probleem van de medewerker/de medewerker is potentieel slachtoffer*

Agressie en geweld wordt gezien als een vaardigheidsprobleem van de medewerker. De medewerker moet het probleem leren oplossen als het zich voordoet; de medewerker moet met andere woorden de communicatieve vaardigheden bezitten om situaties van agressie communicatief te voorkomen of beteugelen. De oplossing hiervoor zijn trainingen in het leren reageren op agressie en geweld. Impliciet stelt men de medewerker verantwoordelijk voor het ontstaan en/of het goed afhandelen van incidenten. Als een medewerker last heeft van agressie is hij geen goede ambtenaar. Het gevolg hiervan is dat medewerkers niet of nauwelijks incidenten melden, want teveel melden wordt door het management gezien als niet goed functioneren. Angst bij de medewerker voor 'de agressieve klant' en voor het niet voldoen aan interne normen beperken het handelingsvermogen. Door vermijdingsgedrag neemt de kwaliteit van de dienstverlening af en de verloopgeneidheid van medewerkers neemt toe.

### *Fase 3: Agressie is een probleem van de organisatie*

Duidelijk is dat de visie behorende bij fase 2 de medewerker niet ondersteunt en ook het goed en integer functioneren van de overheidsdienstverlening niet bevordert. Het antwoord hierop is dat de organisatie één norm vaststelt voor agressie en geweld. Het werken vanuit de organisatienorm is een belangrijk uitgangspunt sinds het programma Veilige Publieke Taak (2007-2017). Niet langer is de individuele ambtenaar verantwoordelijk voor normoverschrijdend gedrag, maar de agressieve burger. Een burger die agressief gedrag vertoont is ook niet langer 'klant'. Burgers die zich niet als klant gedragen worden ook niet meer als klant behandeld. Het idee hierachter is dat dienstverlening onder druk van agressie nooit integere dienstverlening kan zijn. Agressief gedrag moet daarom zoveel mogelijk uit het dienstverleningsproces worden verbannen met als eerste natuurlijk goede dienstverlening en als tweede dadergerichte maatregelen, zoals het treffen van sancties, aangifte doen bij de politie en schade verhalen bij de dader. Deze maatregelen hebben een repressief karakter. Agressie mag niet lonen.

Daarnaast is het van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen de persoonlijke en de professionele norm, de norm van de organisatie. Vaak voeren persoonlijke normen de boventoon, maar omdat de één een scheldpartij nu eenmaal makkelijker van zich laat afglijden dan een ander, is de organisatie per definitie onduidelijk over wat wel en niet getolereerd wordt. Door de slag te maken naar het hanteren van één duidelijke organisatienorm weten zowel medewerkers en politieke ambtsdragers als burgers waar de grens ligt en wordt daar door burgers minder makkelijk mee gemarchandeerd. Medewerkers ervaren minder dilemma's in de aanpak als er een eenduidige organisatienorm is. Ze hoeven zich b.v. niet meer af te vragen 'of gedrag erg genoeg was om agressie genoemd te worden'. Belangrijk voordeel hiervan is ook dat als er vervolgens met een dadergerichte aanpak wordt gewerkt en er wordt samengewerkt met andere organisaties die veel publiekscontacten hebben, veelplegers sneller in beeld komen.

| 6 |

### *Fase 4: Agressie is een probleem in de interactie tussen burgers en overheid*

Dat in fase 3 burgers expliciet zelf verantwoordelijk worden gesteld voor hun agressie is cruciaal voor de aanpak van agressie en geweld. Maar dit draagt wel het risico in zich dat er alleen maar met de vinger naar de dader wordt gewezen en dat over het hoofd wordt gezien dat hij of zij wellicht ook een terecht punt van kritiek heeft. Zo kunnen agressie en geweld een reactie zijn op het beleid dat wordt gevoerd, maar ook een reactie zijn op 'steken die de organisatie en/of de medewerker heeft laten vallen'. We accepteren de agressieve uiting nog altijd niet, maar gaan wel ook op zoek naar een evt. aandeel van de organisatie.

Voor duurzaam veilig en integer werken en handelen is het principe van wederkerigheid, professioneel samenspel en leren van incidenten van belang. Het principe van wederkerigheid toepassen betekent oog hebben voor argumenten en belangen van beide partijen, overheid en burger. Een proactieve benadering met vooraf nadenken over de gevolgen van veranderend overheidsbeleid voor burgers, luisteren naar argumenten en belangen van zowel burgers als overheid, verwachtingen goed managen en passende begeleidende maatregelen nemen kunnen normoverschrijdend gedrag verminderen en mogelijk voorkomen. Deze aanpak vraagt om een goed professioneel samenspel van politieke ambtsdragers, managers, medewerkers en ketenpartners. Incidenten kunnen daarbij worden gezien als feedbackmechanismen op beleid.

# 3

## Onderzoeksmethode en onderzoeksgroep

Om zicht te krijgen op de werkwijze ten aanzien van melden en ondersteunen in de praktijk is een aantal semigestructureerde interviews uitgevoerd. De resultaten die deze interviews hebben opgeleverd, zijn aangevuld met werkwijzen van gemeenten die bij de onderzoeker bekend zijn op basis van landelijke werkzaamheden voor A&O fonds gemeenten.

De onderzoeksgroep bestond uit:

- Ambassadeurs VPT en coördinatoren agressie en geweld bij gemeenten en provincie
- Adviseurs Openbare Orde en Veiligheid
- Teammanager ambtelijke organisatie
- Vertegenwoordiger vanuit een RIEC
- Vertegenwoordiger van de VNG commissie Bestuur en Veiligheid
- Vertegenwoordiger van de VNG commissie Raadsleden en Griffiers
- Vertegenwoordiging van burgemeesters
- Vertegenwoordiger van de Wethoudersvereniging
- Vertegenwoordiging van raadsleden
- Vertegenwoordiger vanuit een bestuurdersvereniging van politieke partij
- Vertegenwoordiging van griffiers
- Vertegenwoordiging van gemeentesecretarissen

In de bijlage is een namenlijst opgenomen.  
Bij het onderzoek zijn geen aanvullende bronnen geraadpleegd.

# 4

## Samenvatting van resultaten en advies

Onderstaand zijn de belangrijkste resultaten van de verkenning samengevat en is een overzicht opgenomen van benoemde verbeterpunten en wensen.

### *Ambtelijke organisatie*

- Het beleid van de ambtelijke organisatie is vooral gericht op het voorkomen van en reageren op publieksagressie. Het thema ondermijning is nog nauwelijks apart geagendeerd.
- De meeste gemeenten werken in hun beleid vanuit een organisatienorm (fase 3 in het hierboven geschetste historisch perspectief). De implementatie van de organisatienorm vindt plaats door de norm op te nemen in trainingsprogramma's en door het beleggen van thematisch werkoverleg (al vindt dit laatste nog weinig gestructureerd plaats). Melden van incidenten op basis van de norm blijft nog altijd achter, waardoor zowel opvang en nazorg na incidenten, dadergerichte afhandeling, maar ook het treffen van corrigerende maatregelen in de organisatie (waarmee kan worden toegewerkt naar preventie) suboptimaal verlopen.
- De coördinatie van de uitvoering van het beleid is in de meeste gevallen belegd bij de coördinator agressie en geweld (zoals afgesproken in de cao van de gemeenten). De coördinator agressie en geweld is in de praktijk meestal de arbocoördinator of een HR-functionaris. Als er aandacht is voor het thema ondermijning in het beleid, dan is de coördinatie hiervan in het algemeen belegd bij de adviseur Openbare Orde en Veiligheid. Er is in de meeste gevallen geen structurele samenwerking tussen de coördinator agressie en geweld en de adviseur Openbare Orde en Veiligheid. Hierdoor gaat informatie verloren.
- De coördinator agressie en geweld rapporteert met name cijfermatig (op basis van meldingen) aan het MT en de gemeentesecretaris. De adviseur Openbare Orde en Veiligheid werkt nauw samen met de burgemeester.
- De direct leidinggevende is normaliter verantwoordelijk voor de afhandeling van incidenten, zowel als het gaat over het stimuleren van melden, als over de opvang en nazorg en de dadergerichte afhandeling.
- Voor het melden van incidenten beschikt het merendeel van de gemeenten over het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem GIR. Medewerkers met een verhoogd risico op agressie tijdens de uitoefening van hun functie melden veelal zelf in GIR. Melden in GIR kan ook via de leidinggevende plaatsvinden, of door de coördinator agressie en geweld.
- De coördinator agressie en geweld ondersteunt leidinggevendenden bij de dadergerichte afhandeling. Het sanctiebeleid van de gemeente is dan leidend.



### *Politiek-bestuurlijk organisatie*

- De focus ligt hier meer op ondermijning. Het thema agressie en geweld staat nog weinig structureel op de agenda; er wordt in veel gevallen incident-gestuurd gewerkt; soms is er aandacht voor competentieversterking (fase 1-2 in het hierboven geschetste historisch perspectief). Er wordt nog weinig actief gewerkt vanuit een gezamenlijke norm en er is geen gestructureerde informatie-uitwisseling tussen ambtelijke en politiek-bestuurlijke organisatie. Op incidentniveau vindt informatie-uitwisseling soms wel plaats.
- De centrale contactpersoon voor melden, emotionele ondersteuning en afhandeling van incidenten is de burgemeester, ondersteund door de griffier en de adviseur Openbare Orde en Veiligheid.
- Melden van incidenten van agressie en geweld/intimidatie is nog geen gemeengoed. Als er wordt gemeld gebeurt dat persoonlijk, meestal bij de burgemeester, soms ook bij de griffier. Informatie over incidenten wordt binnen gemeenteraad of college beperkt gedeeld. De burgemeester maakt de inschatting of dat aan de orde is (samen met de betrokkene).
- Meldingen worden beperkt structureel vastgelegd, waardoor het rapporteren van algemene cijfers/trends, hierover het gesprek voeren binnen gemeenteraad en college, het hiervan afgeleid treffen van algemene maatregelen en het sturen op leren van incidenten moeilijk is.
- De burgemeester verzorgt in het algemeen de opvang en nazorg. Waar nodig wordt ook van de landelijke kanalen gebruik gemaakt.
- In de sfeer van dadergerichte afhandeling wordt met name aangifte gedaan bij de politie. De adviseur Openbare Orde en Veiligheid ondersteunt in deze. Er wordt in het algemeen niet aangesloten bij het sanctiebeleid van de ambtelijke organisatie. Incidenten gericht tegen politieke ambtsdragers leiden niet tot gemeentelijke sancties.

191

#### **4.1 Optimaliseren van melden en ondersteuning; wensen en aanbevelingen**

Onderstaand wordt, thema- en puntsgewijs een overzicht gegeven van genoemde verbeterpunten en tips die een bijdrage kunnen leveren aan het optimaliseren van het proces van melden en ondersteunen na incidenten. Mede gezien de verschillen in de fase van beleidsontwikkeling heeft het merendeel van de verbeterpunten met name betrekking op de politiek-bestuurlijke organisatie.

##### *Thema: bewustwording*

- Gevraagd wordt om het opnieuw, landelijk, onder de aandacht brengen van VPT richtlijnen en van het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur. Het belang van het uitdragen van o-tolerantie wordt benoemd. Er is nu veel aandacht voor de excessen; het is belangrijk dat alle incidenten in beeld zijn en worden aangepakt. Het advies is om in deze samen te werken met de Verenigingen, het Genootschap en het A&O fonds gemeenten.
- Stuur op bewustwording bij politieke partijen dat screening bij de lijstsamenstelling (gerelateerd aan ondermijning) van groot belang is en zet hier ook druk op. Werk een aanpak in deze uit met de bestuurdersverenigingen en de Vereniging voor Raadsleden en draag deze gezamenlijk uit.

##### *Thema: tools/handelingsperspectieven en voorzieningen*

- Ontwikkel een richtlijn waarmee door de politieke partijen de screening kan worden uitgevoerd. Kwetsbaarheden in de sfeer van ondermijning kunnen op deze manier beperkt worden.
- Om nieuwe politieke ambtsdragers goed te informeren zou een toolkit handig zijn. De eerder ontwikkelde Leidraad Veilig Bestuur kan hiertoe benut worden. Voor het thema agressie/intimidatie kan ook al ontwikkeld materiaal voor ambtenaren waar mogelijk benut worden voor politieke ambtsdragers.
- De thema's agressie/intimidatie en ondermijning dienen standaard te worden opgenomen in het inwerkprogramma. Dat geldt voor politieke ambtsdragers en voor ambtenaren.

- Communiceer actief een landelijk handelingsprotocol bij incidenten voor politieke ambtsdragers als 'standaard' naar alle gemeenten. Diverse voorbeelden hiervan zijn al beschikbaar op [www.weerbaar-bestuur.nl](http://www.weerbaar-bestuur.nl). Lokale wijzigingen kunnen in dit standaard protocol worden doorgevoerd. Werken vanuit een standaard helpt in het actief agenderen en voorkomt dat iedere gemeente zelf het wiel gaat uitvinden.
- Communiceer de richtlijn voor het voorkomen van en handelen bij incidenten via sociale media en in groepsbijeenkomsten. Voor beide thema's zijn al opzetten/checklists voorhanden.
- Maak duidelijk hoe om te gaan met AVG aspecten en welke juridische mogelijkheden er zijn voor het werken met een 'zwarte lijst'. Informatie hierover kan worden gevonden in de arbocatalogus publieksagressie sector gemeenten.
- Richt op bijvoorbeeld de website [www.veiligepubliekdienstverlening.nl](http://www.veiligepubliekdienstverlening.nl) of <https://weerbareoverheid.pleio.nl> een (afgeschermd) platform in, waar vragen gesteld kunnen worden en goede voorbeelden kunnen worden gedeeld.
- Zorg voor het structureel (ook budgettair gefaciliteerd) beschikbaar stellen van veiligheidsvoorzieningen voor ambtsdragers (veiligheidsscan, woningscan, mogelijk ook mobiele alarmknop).

#### *Thema: deskundigheidsbevordering*

- Ontwikkel een algemene richtlijn ten behoeve van voorlichting en training van politieke ambtsdragers.
- Heb veel aandacht voor de voorlichting en training van burgemeesters, rekening houdend met hun centrale rol. Het gaat daarbij om het vergroten van bewustzijn van hun rol als cultuurdrager, het ontwikkelen van vaardigheden in het signaleren van kwetsbaarheden, het omgaan met incidenten, het verlenen van eerste opvang en het kunnen faciliteren van het 'goede gesprek' over casuïstiek/dilemma's (denk aan methodieken als intervisie, moreel beraad e.d.). Benut peers in de opleiding van nieuwe burgemeesters om deze thema's mede onder de aandacht te brengen en maak training voor burgemeesters verplicht.
- Werk met vaste buddy-systemen voor burgemeesters; dat verlaagt de drempel om te sparren.
- Ook voor gemeentesecretarissen is een vorm van voorlichting en training noodzakelijk. Ook zij zijn een belangrijke cultuurdrager, maar staan in de praktijk vaak op afstand van wat er in de ambtelijke organisatie precies gebeurt. Dat is logisch omdat de aanpak van incidenten is belegd in de lijn. Het zou goed zijn als de gemeentesecretaris bijvoorbeeld in het MT regelmatig casuïstiekoverleg belegt en dilemma's in de aanpak bespreekt.
- Ambtelijk leidinggevenden dienen meer getraind te worden in het werken volgens de norm en in het verlenen van eerste opvang (en evt. ook nazorg).

#### *Thema: meld- en steunpunten*

- In de ambtelijke organisatie hebben grote gemeenten veel expertise. Geopperd is dat grote gemeenten hun expertise aan kleinere gemeenten in de regio zouden kunnen aanbieden, met name als het gaat over juridische afhandeling van incidenten. Grote gemeenten worden dan het steunpunt van de regio. Het zou goed zijn om te onderzoeken of een dergelijke constructie mogelijk en wenselijk is en wat ervoor nodig is om dat goed in te richten.
- Stimuleer het structureel vastleggen van incidenten binnen de politiek-bestuurlijke organisatie. Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR) kan hier prima voor gebruikt worden. Informatie kan in dit systeem afgeschermd worden vastgelegd. Het melden van incidenten kan blijven gebeuren in een persoonlijk gesprek.

### *Thema: dadergerichte aanpak*

- Verbeter het aangifteproces/het werken volgens de ELA afspraken.
- Onderzoek de mogelijkheid om te komen tot de inzet van gespecialiseerde officieren van justitie en contactpersonen bij de politie.
- Onderzoek of in de werkwijze ten aanzien van aangifte doen een omkering in volgorde mogelijk is; laat in dat geval eerst een officier van justitie een zaak beoordelen op aangiftewaardigheid voordat er aangifte wordt gedaan bij de politie. Deze werkwijze is al in een protocol voor politieke ambtsdragers verwerkt en geeft positieve resultaten.
- Lokaal zijn voorbeelden bekend van multidisciplinaire, intergemeentelijke interventieteams en multi-probleemcasuïstiekteams. Dit zijn goede voorbeelden van de aanpak en preventie van regionale problematiek.
- Stimuleer dat bij incidenten gericht tegen politieke ambtsdragers waar relevant interne (gemeentelijke) sancties worden opgelegd en stem daarin af met de ambtelijke organisatie. Niet zelden is een burger die zich agressief uit tegen een politieke ambtsdrager ook agressief geweest tegen een ambtenaar. Eenduidig en afgestemd optreden tegen agressief gedrag geeft een krachtige boodschap aan de burger en voorkomt 'shopgedrag' van de burger.

### *Thema: opvang en nazorg*

- Zowel in de ambtelijke organisatie als in de politiek-bestuurlijke mag opvang en nazorg verder vorm krijgen en meer genormaliseerd worden. Daar hoort een boodschap bij dat het feit dat je als ambtenaar of ambtsdrager mogelijk last hebt van incidenten heel normaal is; dat wat je is overkomen is niet normaal. Los van deze communicatieve boodschap is het goed te werken met een procedure waarin opvang en nazorg altijd volgens een bepaald stramien wordt aangeboden. Dat kan binnen de organisatie belegd blijven; het is niet nodig meteen naar professionele kanalen op te schalen (tenzij daar behoefte aan is). In de ambtelijke organisatie zijn dergelijke procedures al bekend; ze vragen wel om meer actief uitdragen en implementeren. Voor de politiek-bestuurlijke organisatie zou kunnen worden onderzocht welke voorziening lokaal mogelijk is, of dat regionale (collegiale) opvangteams een optie zijn.
- Tref landelijk een financiële voorziening voor (lokale of regionale) opvang en nazorg van ambtsdragers. Gesignaleerd is dat er reserve bestaat ten aanzien van het reserveren van gelden voor deze voorziening op de gemeentebegroting. Daarbij kan opgemerkt worden dat de bestaande reserve mogelijk mede wordt veroorzaakt door de ontwikkelingsfase waarin het beleid zich bevindt (incident-gestuurd).
- Richt voor partners van politieke ambtsdragers peer-groepen in. Voor de ambtsdragers zelf zijn voorzieningen ingeregeld. Het zou goed zijn als ook de partners van ambtsdragers terecht kunnen in een groep met gelijkgestemden om te sparren over de mogelijke impact van incidenten op partner en gezin.

## **4.2 Reflectie en aanvullend advies**

Het onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat continue investering in en herhaalde aandacht voor de thema's agressie/intimidatie en ondermijning nodig blijft. Dat geldt het meest voor de politiek-bestuurlijke organisatie. Slechts in een beperkt aantal gemeenten lijkt al een bewuste, actieve aanpak te worden gehanteerd, al krijgt het thema ondermijning steeds meer aandacht.

Ook in de ambtelijke organisaties is nog veel winst te behalen. Hier is het thema agressie/intimidatie beter onder de aandacht vanwege de arboverplichting en de al jarenlang bestaande tools en instrumenten van het A&O fonds gemeenten en de heldere werkgeversrol. Overigens is dat geen garantie voor bekendheid ermee en ook niet voor toepassing ervan in de praktijk. Het thema ondermijning komt in de ambtelijke organisatie nog nauwelijks aan bod en kent nog geen structurele aanpak.

### **Agendering en brede implementatie**

De door de geïnterviewden benoemde wensen maken daarnaast duidelijk dat het probleem niet zozeer zit in het beschikbaar zijn van instrumenten of tools, maar in de onbekendheid en/of het ontbreken van de implementatie ervan in de lokale praktijk. Een groot deel van de benoemde instrumenten/tools is in het verleden al ontwikkeld. De lokale toepassing kan nadrukkelijk beter.

Het onderzoek roept de vraag op wat het moeilijk maakt om een actieve en afgestemde aanpak lokaal te borgen. In de politiek-bestuurlijke organisatie is een complicatie wellicht de verandering in de samenstelling van gemeenteraad en college op basis van resultaten van gemeenteraadsverkiezingen. Voor nieuwe raads- en collegeleden zijn de thema's en de aanpak ervan mogelijk nieuw. De afstemming van de aanpak tussen politiek-bestuurlijke en ambtelijke organisatie is daarnaast geen gemeengoed, waardoor er niet optimaal wordt samengewerkt.

Actieve agendering en meer gestructureerde samenwerking tussen politiek-bestuurlijke en ambtelijke organisatie zijn nodig voor de borging van een lokale aanpak. De agendering kan gestimuleerd worden door (regionale, multidisciplinaire) netwerken, alsmede door het ministerie van BZK, het Genootschap van Burgemeesters, de Wethoudersvereniging, de Vereniging van Raadsleden en Griffiers, de Vereniging van Gemeentesecretarissen, de bestuurdersverenigingen, de VNG en het A&O fonds gemeenten.

### **Framing**

Nadeel van thema's als agressie/intimidatie en ondermijning is dat het gaat om zaken die 'niet goed gaan' en daar wil men in het algemeen het liefst van wegblijven. Het zou kunnen helpen om in de verdere doorontwikkeling van de aanpak structureel te kiezen voor een andere framing; het te hebben over iets waar je naartoe wilt werken. Dat zou de term weerbaarheid kunnen zijn, van waaruit nu al steeds meer wordt gecommuniceerd.

Kiezen voor een overkoepelende term als weerbaarheid geeft ook ruimte om meer integraal te gaan werken en dat bevordert de samenwerking tussen de ambtelijke en de politiek-bestuurlijke organisatie. Onder weerbaarheid vallen tenslotte zowel agressie/intimidatie, als ondermijning en integriteit. Kiezen voor deze framing zorgt er ook voor dat het werken eraan meer in de richting van het primaire proces, de 'opgave' van de ambtelijke en politiek-bestuurlijke organisatie gaat en daarmee is het makkelijker te agenderen.

Standaardiseren en normaliseren helpen daarnaast om de thema's onderwerp van gesprek te laten zijn; dat je hier iets mee moet doen wordt dan meer gezien als 'behorend bij het vak'. Dat maakt het melden en bespreken van incidenten en het zoeken van steun ook makkelijker en vanzelfsprekender.

### **Coördinatie van ambtelijke en politiek-bestuurlijke aanpak**

Aanvullend op de al beschreven tips en verbeterpunten is, zoals al beschreven, betere coördinatie in de aanpak nodig. De ambtelijke en politiek-bestuurlijke lijnen van werken en afhandelen zijn nu veelal (bewust) gescheiden. Een knooppunt waar sommige informatie samenkomt is de interne driehoek. Veel van wat er gebeurt wordt hier echter niet besproken. Het resultaat is dat informatie over wat er speelt niet breed gedeeld en bekend is en dat de nu betrokken functionarissen (coördinator agressie en geweld en adviseur OOV) ook niet vanzelfsprekend met elkaar samenwerken. Ook reacties naar de burger zijn niet afgestemd en ondersteunen daarmee de boodschap die met de norm wordt uitgedragen niet.

Het vormgeven van een functie van bv. weerbarheidscoördinator zou kunnen helpen om vanuit een integrale blik de linking-pin te zijn tussen ambtelijke en politiek-bestuurlijke organisatie.

# 5

## Interviewresultaten

### 5.1 Herkenbaarheid en belang van de thema's agressie/intimidatie en ondermijning

De thema's agressie/intimidatie en ondermijning staan in het algemeen op de agenda.

De mate waarin de thema's actief aandacht krijgen is erg wisselend.

Binnen de **ambtelijke organisatie** ligt de focus sterk op het voorkomen van en reageren op publieksagressie. Ten aanzien van dit thema hebben gemeentelijke werkgevers een verplichting vanuit de arbeidsomstandighedenwet. Deze verplichting is ook vertaald in tools en hulpmiddelen zoals de arbocatalogus publieksagressie die geldend is voor de sector gemeenten. De mate van aandacht die het thema publieksagressie krijgt is mede afhankelijk van het risicoprofiel van de afdeling. Daar waar het risico op incidenten groter is, krijgt het onderwerp (vanzelfsprekend) ook meer actief de aandacht.

Het thema ondermijning is binnen de ambtelijke organisatie in het algemeen nog nauwelijks geagendeerd. Bij ondermijning wordt door ambtenaren vooral gedacht aan de invloed van georganiseerde criminaliteit. Daar hebben ambtenaren (voor zover zij weten) in het algemeen weinig mee te maken. Kijken naar ondermijning als oneigenlijke beïnvloeding van besluitvorming is nog nauwelijks aan de orde. In de ambtelijke organisatie wordt in relatie hiermee wel de link naar publieksagressie gelegd. Heel herkenbaar is dat burgers door druk te zetten, bv. in de vorm van een bedreiging, iets willen afdwingen, waar ze geen recht op hebben. Door het inzetten van (instrumentele) agressie probeert de burger dan de besluitvorming te beïnvloeden.

In de **politiek-bestuurlijke organisatie** is de aandacht voor de genoemde thema's erg wisselend. Het beeld ontstaat dat er in veel gemeenten nog sprake is van reageren op incidenten, eerder dan het werken vanuit een duidelijke, vastgestelde en gedragen beleidslijn. Er zijn gemeenten die protocollen hebben vastgesteld, maar dat is nog slechts in beperkte mate het geval.

Het onderscheid tussen agressie/intimidatie en ondermijning wordt wel herkend. Er is meer gerichte aandacht voor het thema ondermijning dan voor het thema agressie/intimidatie. In veel gevallen wordt in deze verwezen naar de RIEC-aanpak.

Ten aanzien van het thema agressie/intimidatie is het werken vanuit normstelling geen gemeengoed. Nog vaak wordt gedacht 'het hoort erbij' en 'daar moet je tegen kunnen'. In de gevoerde gesprekken is in relatie tot agressie/intimidatie aandacht gevraagd voor een toenemend aantal incidenten via sociale media en gerelateerd aan projecten met een karakter van 'not in my backyard' (windmolens, zonneparken e.d.).

### 5.2 Waar zijn de beleidsterreinen belegd

Het thema publieksagressie is binnen de ambtelijke organisatie in het algemeen belegd bij de coördinator agressie en geweld. In veel gevallen is dat ook de arbocoördinator waarbij ook onderwerpen als Risico-Inventarisatie en -Evaluatie e.d. zijn belegd. Grote gemeenten hebben in een enkel geval een specifiek expertisecentrum ingericht van waaruit advies wordt gegeven, incidenten worden afgehandeld en de opvang en nazorg wordt geregeld (zowel juridisch als psychosociaal).

De gemeentesecretaris wordt geïnformeerd middels management-rapportages. Als er incidenten zijn waarvan de impact groot is geweest, of als er een incident is geweest met een 'veel-pleger' wordt de gemeentesecretaris soms ook over individuele casuïstiek geïnformeerd. De lijnen zijn in kleinere gemeenten in deze korter dan in grotere gemeenten. De concrete afhandeling van incidenten is belegd bij de direct leidinggevende.

Het thema ondermijning is (voor zover het specifiek aandacht krijgt binnen de ambtelijke organisatie) in het algemeen belegd bij de adviseur Openbare Orde en Veiligheid.

Binnen de **politiek-bestuurlijke organisatie** is de centrale contactpersoon voor de thema's agressie/intimidatie en ondermijning de burgemeester, die hiertoe wordt ondersteund door een adviseur Openbare Orde en Veiligheid en door de griffier als het om raadsleden gaat<sup>1</sup>.

Op basis van de interviews is geconstateerd dat er sprake is van versnippering. Een sluitende, integrale aanpak is er in het algemeen nog niet, al werkt een aantal gemeenten momenteel aan een integraal beveiligingsplan, waarbij gestuurd wordt op het in alle opzichten weerbaar maken van de ambtelijke en de politiek-bestuurlijke organisatie.

### 5.3 De procedure ten aanzien van het melden, registreren en afhandelen van incidenten in de praktijk

Binnen de **ambtelijke organisatie** is de direct leidinggevende in de praktijk in het algemeen het eerste aanspreekpunt als er een incident is geweest. 85% Van de gemeenten beschikt over het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem GIR; de mate waarin dat systeem feitelijk wordt gebruikt is erg wisselend. Gemeenten die werken met GIR hebben vaak de afspraak dat medewerkers van afdelingen met een verhoogd risico op publieksagressie zelf melding maken in GIR. Via het systeem wordt de leidinggevende van de betrokkene vervolgens geattendeerd op een melding, waarna een gesprek met de medewerker plaatsvindt. In dit gesprek met de medewerker is in de praktijk aandacht voor de dadergerichte afhandeling en wordt een start gemaakt met opvang en nazorg. De werkwijze kan ook zijn dat de medewerker zich meldt bij de leidinggevende, waarna gezamenlijk melding wordt gemaakt in het GIR. Daarnaast werken gemeenten met melden via een meldingsformulier. In dat geval wordt de melding, bij gebruik van GIR, door de coördinator agressie en geweld in het systeem overgenomen.

De coördinatie van de dadergerichte afhandeling is in de meeste gevallen belegd bij de coördinator agressie en geweld of, in grote gemeenten, bij een expertisepunt. Binnen de sector gemeenten is op cao-niveau de afspraak gemaakt dat gemeenten een coördinator agressie en geweld moeten aanstellen. In de praktijk wordt deze functie het meest vervuld door de arbocoördinator, gevolgd door een HR-functionaris. De dadergerichte afhandeling van incidenten vindt plaats op basis van een lijst met regiemaatregelen/sancities. Als een maatregel wordt opgelegd is deze gebaseerd op het huidige normoverschrijdende gedrag, soms opgeschaald op basis van actuele agressiehistorie.

Melden in de **politiek-bestuurlijke organisatie** gebeurt nagenoeg altijd in een persoonlijk gesprek. De burgemeester is de spil. Wethouders melden bij de burgemeester en voeren met de burgemeester een gesprek over de inhoud van het voorval en de impact die dat op henzelf heeft. Raadsleden gaan in veel gevallen ook bij de burgemeester te rade, vaak na een eerste melding bij de griffier. De griffier vervult in het algemeen een procedurele rol en adviseert over de juridische afhandeling. De opvatting die griffiers over hun rol hebben verschilt in de praktijk wel. Sommige griffiers richten zich, naast de juridische advisering en bijstand ook wat meer op emotionele bijstand.

Als de burgemeester geconfronteerd wordt met een incident dan wordt over de afhandeling gesproken met de adviseur Openbare Orde en Veiligheid, of in de driehoek. De burgemeester kan incidenten daarnaast bespreken met de gemeentesecretaris, met de commissaris van de koning of met het landelijke Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur.

Op inhoudelijke gronden wordt een afweging gemaakt of incidenten worden besproken aan de colleegetafel, of worden gedeeld met de gemeenteraad.

Incidenten worden wisselend geregistreerd. Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR) is bij de geïnterviewde ambtenaren redelijk goed bekend, bij de geïnterviewden uit de politiek-bestuurlijke organisatie is het GIR in het algemeen onbekend. Soms wordt een eigen register van meldingen bijgehouden; vaak blijft het bij incidentgebonden afhandeling, zonder dat informatie hierover op een centrale plaats wordt vastgelegd. Een aantal geïnterviewden heeft het belang benoemd van een meldingsregister. Dat is de enige manier om goed zicht te houden op wat er speelt. Over de dadergerichte afhandeling vindt overleg plaats

<sup>1</sup> In veel van de interviews is ook het thema integriteit aan bod gekomen. Dat thema is in de ambtelijke organisatie belegd bij HR/P&O en in de politiek-bestuurlijke organisatie bij de burgemeester. Het thema integriteit valt verder buiten de scope van dit onderzoek.

met de betrokkene, evt. ondersteund door een advies van de adviseur Openbare Orde en Veiligheid of van de driehoek. Uit het onderzoek is als dadergerichte maatregel met name gewezen op aangifte doen. Er wordt weinig gebruik gemaakt van het beleid ten aanzien van normoverschrijdend gedrag dat in de ambtelijke organisatie wordt gehanteerd. Ook wordt bij een incident in de politiek-bestuurlijke organisatie nauwelijks onderzocht of er voor dezelfde burger ook actuele maatregelen/sancties gelden in de ambtelijke organisatie. Het opleggen van een interne maatregel op basis van het regiemaatregelen-/sanctiebeleid van de gemeente vindt nauwelijks plaats.

Incidenten worden, als er sprake lijkt van patronen, als de impact groot is, of als er vervolg wordt verwacht, wel besproken in het overleg van de interne driehoek van burgemeester, gemeentesecretaris en griffier. Het gaat dan eerder om incidenten die zich hebben voorgedaan in de politiek-bestuurlijke organisatie dan om incidenten die zich in de ambtelijke organisatie hebben voorgedaan. De gemeentesecretaris staat vaak meer op afstand en heeft (behalve in kleinere gemeenten) geen weet van alle concrete incidenten. Hij/zij wordt in het algemeen geïnformeerd middels managementinformatie. Hierdoor kan belangrijke informatie voor het overleg in de interne driehoek verloren gaan.

#### 5.4 Meldingsbereidheid en -gewoonte

In de **ambtelijke organisatie** wordt, sinds het programma Veilige Publieke Taak, steeds vaker aandacht besteed aan het thema normstelling bij publieksagressie. Uit contacten met gemeenten blijkt dat dat gebeurt als onderdeel van trainingsprogramma's, of in de vorm van thematisch werkoverleg (al wordt aan dit laatste nog weinig invulling gegeven). Werken vanuit de organisatienorm is een belangrijke sleutel om medewerkers incidenten van normoverschrijdend gedrag ook te laten melden. Medewerkers krijgen dan de boodschap dat gedrag van burgers waarvan in de organisatie is afgesproken dat dat normoverschrijdend is, wordt gemeld. Daarmee wordt de mindset beïnvloed. Door het werken met een organisatienorm wordt het nog veel bestaande beeld van 'agressie hoort erbij, daar moet je tegen kunnen' (ontwikkelingsfase 2) bestreden. Melden van incidenten betekent daarnaast niet dat je je als medewerker ook per se bang of bedreigd hebt gevoeld. Melden zegt niets over het gevoel van de medewerker; het is de invulling van een organisatie-afspraken. De impact die een incident op de medewerker heeft gehad staat centraal in opvang en nazorg. Werken met en (herhaald) uitdragen van de organisatienorm heeft een positief effect op de meldingsbereidheid, al zien we in de praktijk dat deze laag blijft. Factoren die daarop verder van invloed zijn zijn de wijze waarop incidenten moeten worden gemeld (hoe gebruiksvriendelijk en laagdrempelig wordt de meldmethode ervaren), hoe incidenten worden afgehandeld, de terugkoppeling daarover, de aandacht die het thema krijgt van de leidinggevende en binnen het team. Ruggensteun ervaren is cruciaal om medewerkers ook te laten werken conform de afspraken, waarvan melden een onderdeel is.

Het thema ondermijning is binnen de ambtelijke organisatie nog weinig onderwerp van gesprek en incidenten waarin ondermijning een rol zou kunnen spelen worden als zodanig nog niet structureel gemeld.

Binnen de **politiek-bestuurlijke organisatie** is het melden van incidenten van agressie/intimidatie blijkens de interviews nog geen gemeengoed. Er zijn voorbeelden benoemd waarin de lijn van waaruit wordt gewerkt wordt gekenmerkt door 'schouder-aan-schouder staan' en het uitgangspunt 'een bedreiging van één van ons is een bedreiging van ons allen'. In die situaties is actief aandacht besteed aan het thema agressie/intimidatie en wordt het elkaar beschermen tegen en bij incidenten gezien als een voorwaarde om als lokaal bestuur veilig en integer je werk te kunnen doen. In die gevallen is melden van incidenten vanzelfsprekender. In veel situaties heeft dit gesprek echter nog onvoldoende plaats gevonden, o.a. ook door wisselingen die er na iedere verkiezing weer optreden.

Ook ten aanzien van het thema ondermijning is het bewustzijn nog beperkt, al wordt wel gesignaleerd dat dit onderwerp makkelijker op de kaart komt, o.a. door het volgen van de RIEC-aanpak. Door de verbondenheid met de lokale gemeenschap komen ook in het lokale bestuur kwetsbaarheden voor in de sfeer van ondermijning. Een voorbeeld dat daarin is genoemd is belangenverstrengeling. Als lokale ambtsdrager dien je je bewust te zijn van je evt. kwetsbaarheid in deze. Hierover moet het gesprek gevoerd worden. In de interviews wordt in deze context de link naar integriteit gelegd. Er wordt gewezen op het belang van goede screening en selectie door de politieke partijen. Daarbij wordt opgemerkt dat het niet makkelijk is om kieslijsten gevuld te krijgen, waardoor er misschien minder kritisch gekeken wordt naar een nieuwe kandidaat.



## 5.5 Opvang en nazorg

In de **ambtelijke organisatie** begint de opvang en nazorg in het algemeen bij de direct leidinggevende. Na een incident van publieksagressie bespreekt deze met de medewerker wat er is gebeurd, hoe het met de medewerker gaat en wordt een inschatting gemaakt van de juridische afhandeling (dadergerichte maatregel, evt. schade verhalen). Over de juridische afhandeling overlegt de direct leidinggevende met de coördinator agressie en geweld of het gemeentelijk expertisepunt.

De psychosociale nazorg is in de praktijk verschillend geregeld. In een aantal gevallen doet de direct leidinggevende ook de nazorg, sommige gemeenten werken met een collegiaal of bedrijfsopvangteam. Vaak zijn contracten gesloten met externe leveranciers, vooral met betrekking tot psychologische begeleiding. In de **politiek-bestuurlijke organisatie** is de burgemeester het centrale aanspreekpunt voor de eerste opvang. De burgemeester zelf kan in deze terecht bij de commissaris van de koning, soms ook bij de gemeentesecretaris. Bij behoefte aan verdere nazorg wordt per situatie bekeken wat er nodig is; er zijn in het algemeen geen structureel georganiseerde lokale voorzieningen. Het is in ieder geval geen gewoonte om het bedrijfsopvangteam van de ambtelijke organisatie in te zetten voor de psychosociale opvang van een ambtsdrager. Waar nodig wordt wel ondersteuning gezocht bij het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur, al wordt aangegeven dat veel raadsleden en wethouders niet bekend zijn met de voorziening van het Ondersteuningsteam. De eigen bestuurdersvereniging kan ook een rol vervullen als die behoefte er is. Datzelfde geldt voor de Wethoudersvereniging en de Vereniging voor Raadsleden. Binnen de gemeenteraad zouden mogelijk ook de fractievoorzitters een rol kunnen vervullen; dat is echter zeker niet de gewoonte.

## 5.6 Uitwisseling van informatie

| 16 |

In de interviews is nagegaan of systematisch informatie over incidenten (en met name de achtergronden ervan en de betrokken 'daders') wordt uitgewisseld tussen de ambtelijke en politiek-bestuurlijke organisatie en v.v. In zijn algemeenheid is dat niet het geval.

Vertegenwoordigers van de **politiek-bestuurlijke organisatie** zijn in de interviews gereserveerd over het uitwisselen van informatie. Ze ondersteunen het uitgangspunt dat grenzen moeten worden gesteld aan gedrag, maar vinden het ook van belang om vanuit de politiek, neutraal, hun werk te kunnen blijven doen. Als er informatie wordt uitgewisseld dan gebeurt dat in het algemeen in het overleg van de interne driehoek. Hier wordt, op basis van inschatting door burgemeester of gemeentesecretaris, casuïstiek gedeeld t.a.v. incidenten met veel impact, gerelateerd aan gevoelige dossiers (not in my backyard bv.), gerelateerd aan burgers met een bekend hoog risicoprofiel, of gerelateerd aan veelschrijvers (bv. burgers die voortdurend WOB-verzoeken doen). Ook als het gaat over het delen van informatie over incidenten binnen de politiek-bestuurlijke organisatie, is dat geen vanzelfsprekendheid. De burgemeester maakt hiertoe, met de betrokkene een afweging.

Los van de inhoud speelt hier ook de onderlinge, ervaren veiligheid een rol. Er zijn voorbeelden genoemd waarin het geconfronteerd zijn met incidenten en het mogelijk daar last van hebben, wordt gezien als zwaktebod en/of politiek wordt uitgebuit.

Vanuit de **ambtelijke organisatie** is er bij de geïnterviewden geen specifieke behoefte gebleken om structureel geïnformeerd te worden over incidenten die zich hebben afgespeeld in de politiek-bestuurlijke organisatie. Wel is er de wens om bestuur en gemeenteraad te informeren over gestelde grenzen aan het contact met burgers. Niet zelden komt het voor dat een burger die zich in het contact met een ambtenaar agressief heeft uitgelaten, waarna de dienstverlening tijdelijk is stopgezet, zich wendt tot een wethouder of raadslid om alsnog 'zijn zin' te krijgen. Als wethouder of raadslid de historie niet kent komt het ook regelmatig voor dat de ambtenaar langs de bestuurlijke lijn de opdracht krijgt het toch maar op te lossen. Op zo'n moment voelt de ambtenaar zich ondermijnd in zijn positie, in dit geval vanuit de eigen organisatie. De geïnterviewden vinden transparantie belangrijk, maar niet in alle gevallen. Burgemeester en gemeentesecretaris maken idealiter de afweging over het wel of niet delen van informatie.



## 5.7 Meld- en steunpunten

In de gesprekken is geëvalueerd hoe de huidige meld- en steunpunten functioneren en waar evt. verbeterpunten liggen.

Kijkend naar de **ambtelijke organisatie** verloopt de basisprocedure in het algemeen goed. Herhaalde aandacht voor 'de norm' waarmee wordt uitgedragen waar grenzen in gedrag liggen en wanneer er moet worden gemeld, het zorgen voor laagdrempeligheid bij het melden en het zorgen voor gestructureerde terugkoppeling zijn verbeterpunten. Een belangrijke succesfactor is de houding van de leidinggevende. Een constructieve, stimulerende houding ten aanzien van het melden van incidenten, het bespreken van incidenten in het team en het zorgen voor de juiste afhandeling is cruciaal. Een leidinggevende die het thema bagatelliseert (vaak ingegeven door een bij de leidinggevende zelf beperkt of vervaagd normbesef) verlaagt de meldingsbereidheid en de ervaren veiligheid bij de medewerker om een gesprek aan te gaan over een incident. Gerelateerd aan opvang en nazorg is een verbeterpunt met name gelegen in het normaliseren van nazorg. Aan de medewerker wordt direct na een incident wel de vraag gesteld hoe het gaat. Een normale psychologische reactie is dat medewerkers direct na een incident de controle proberen terug te pakken, met als resultaat dat kort na een incident de vraag 'hoe gaat het met je' wordt beantwoord met 'goed'. Emotionele klachten ontstaan vaak pas op een later moment. Dat maakt het belang van gestructureerde nazorg, ook over een langere periode, groot. Een verbeterpunt is dan ook gelegen in het standaard aanbieden van eerste opvang én nazorg. In zijn algemeenheid is een nazorgvoorziening vormgegeven door een collegiaal opvangteam, of een hiertoe opgeleide leidinggevende voldoende. Professionele nazorg is alleen nodig bij zeer ernstige incidenten en bij verstoorde verwerking. Het standaard inzetten van psychologische hulp kan juist drempelverhogend werken.

Binnen de **politiek-bestuurlijke organisatie** is een eerste verbeterpunt gelegen in het actief en herhaald bespreekbaar maken van grenzen in gedrag. Het gaat hier dan weer over 'de norm' en over het uitdragen van de boodschap dat normoverschrijdend gedrag er niet bij hoort. Het besef dat het werken vanuit een norm en het daarbij behorend stellen van grenzen juist ruimte geeft om veilig je politieke mening te kunnen uiten en daarmee je werk te kunnen doen is belangrijk. De grenzen moeten samen bewaakt worden om binnen het speelveld goed te kunnen opereren en de kracht van de lokale democratie ten volle te kunnen benutten. De burgemeester en de griffier zijn belangrijk om deze boodschap uit te dragen.

Melden in een persoonlijk gesprek heeft sterk de voorkeur. In zijn algemeenheid zit men niet te wachten op het zelf melden in een systeem. Later vastleggen van informatie wordt wel als belangrijk gezien om te voorkomen dat er alleen sturing op incidenten plaatsvindt.

# Bijlage:

## lijst van geïnterviewden

- Dhr. Jan Dirk van der Borg, raadslid gemeente Apeldoorn, betrokken bij het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur en netwerk weerbaar bestuur, coördinator CDA bestuurdersvereniging
- Dhr. Gerhard Brunsveld, bestuurs- en verenigingssecretaris Vereniging voor Raadsleden (NVvR), lid van Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur
- Mevr. Ina Bukman, adviseur arbo, gemeente Rotterdam
- Dhr. Pascal Defferding, adviseur OOV gemeente Hilversum
- Dhr. Sander Duijmaer van Twist, gemeentesecretaris Maassluis, lid dagelijks bestuur Vereniging van Gemeentesecretarissen (VGS)
- Dhr. Anton Ederveen, burgemeester Valkenswaard, lid van de VNG commissie Bestuur en Veiligheid
- Dhr. Hans Egtberts, raadslid gemeente Duiven en bestuurslid Vereniging voor Raadsleden
- Mevr. Jamila Ennour, coördinator integriteit, gemeente Súdwest-Fryslân
- Mevr. Titia Frankfort, strategisch adviseur veiligheid, gemeente Gorinchem
- Dhr. Hans Gaillard, burgemeester Son en Breugel
- Dhr. Jean-Paul Gebben, burgemeester Dronten, betrokken bij het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur
- Dhr. Jeroen van Gool, directeur van de Wethoudersvereniging en lid van het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur
- Dhr. Marco de Haan, arbocoördinator gemeente Eindhoven
- Mevr. Marije van Hal, programmamanager weerbare overheid, gemeente Eindhoven
- Mevr. Elssien Hamizadeh, adviseur arbo, gemeente Rotterdam
- Dhr. Hans Kerkhoven, coördinator integriteit, gemeente Súdwest-Fryslân
- Mevr. Anneke Koole-Schreuder, arbocoördinator gemeente Súdwest-Fryslân
- Dhr. Frank van der Meijden, burgemeester Laarbeek, betrokken bij het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur
- Dhr. Arjan Oudbier, raadsgriffier gemeente Apeldoorn en lid van de VNG commissie Raadsleden en Griffiers en lid van de werkgroep ondermijning
- Dhr. Mark Retera, adviseur VPT, gemeente Eindhoven
- Dhr. Paul van Ruitenbeek, raadsgriffier gemeente Hilversum en bestuurslid van de vereniging voor griffiers en lid van de VNG commissie Raadsleden en Griffiers
- Mevr. Monique Siemonsma, adviseur OOV, gemeente Súdwest-Fryslân
- Mevr. Monique van Spijker, beleidsmedewerker en adviseur OOV en agressie en geweld van de gouverneur, provincie Limburg
- Dhr. Rolie Tromp, raadslid gemeente Heerenveen, Vereniging voor Raadsleden
- Dhr. Henk Verbunt, gemeentesecretaris Noardeast-Fryslân
- Dhr. Arjan Versluis, teammanager, gemeente Gorinchem
- Mevr. Brenda van Waes, RIEC ZeBra
- Dhr. Bert Winthorst, gemeentesecretaris Amstelveen

Dit rapport is een uitgave van:

Rijksoverheid

Postbus 20011, 2500 EA Den Haag

maart 2021 | Publicatie-nr. 21401397