


FACTS

Handreikingen voor een Weerbare gemeente



In de laatste jaren is het thema 'lokale weerbaarheid' hoger op de gemeentelijke agenda gekomen.

Het belang van lokale weerbaarheid

Het laatste decennium zijn de toenemende gevolgen van ondermijnende processen voor gemeenten steeds beter zichtbaar geworden. De Monitor Integriteit en Veiligheid uit 2022 laat bijvoorbeeld zien dat politieke ambtsdragers in toenemende mate te maken krijgen met agressie en geweld. In 2014 had nog 23% van hen hiermee te maken, in 2022 gaat het om 49% (I&O Research, 2022). Hiernaast blijken gemeentelijke processen kwetsbaar voor criminele activiteiten. Zo zijn er valse identiteitsbewijzen, zoals een paspoort, doelbewust verstrekt aan criminelen en worden onbewust vergunningen en subsidies verleend waarmee criminele activiteiten zijn gefaciliteerd. Tot slot zijn gemeenten – ten gevolge van de groeiende zichtbaarheid van de gevolgen van drugscriminaliteit – steeds actiever geworden in het signaleren van ondermijnende criminaliteit en het bijdragen aan het tegengaan hiervan, bijvoorbeeld door de inzet van bestuurlijk instrumentarium. Kortom: in de laatste jaren is het thema 'lokale weerbaarheid' hoger op de gemeentelijke agenda gekomen.

Gemeenten werken aan hun 'lokale systeem' zodat het veerkrachtig en weerbaar wordt. Het moet kwalijke verleidingen, inbreuken of regelrechte intimidatie en bedreiging kunnen weerstaan. Op verzoek van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties zetten Bureau Broekhuizen en het Verwey-Jonker Instituut in 2019 de zogenaamde leerkring Lokaal Weerbaar op. Doel van de leerkring betrof het uitwisselen van kennis, ervaring en adviezen tussen gemeenten onderling over kwetsbare processen en lokale weerbaarheid. Deze kennis konden de gemeenten als input gebruiken om lokaal de weerbaarheid van de eigen organisatie te versterken.

Om de kennis uit deze leerkring breder te verspreiden – zodat ook andere gemeenten ervan kunnen leren – tekenen wij sinds 2019 de meest concrete en bruikbare handreikingen voor andere gemeenten op. In dit document geven we – op basis van met name input uit de Leerkring 2023 – de handelingsrichtingen weer om het thema weerbaarheid op de kaart te zetten en houden bij een gemeente: bestuurlijk en ambtelijk.

Tips

Uit de leerkring:

“Bij de start van de nieuwe gemeenteraad is samen met een acteur in spelvorm een aantal dilemma’s van het RIEC nagespeeld om daarover het gesprek aan te gaan. Mooi hierin was dat het startte met landelijke dilemma’s, die vervolgens werden gekoppeld aan de lokale praktijk.”

Tips om weerbaarheid bestuurlijk op de kaart te krijgen

1 Het uitvoeren van een weerbaarheidsscan

Het (laten) uitvoeren van een weerbaarheidsscan vormt een goed aanknopingspunt – een eerste aanzet – om aan de slag te gaan met weerbaarheidsthema’s. De uitkomsten van deze scan kunnen ‘hoog’ binnen de organisatie – bij burgemeester en wethouders – gedeeld worden. Hiernaast worden vanuit deze scans vaak praktische aanbevelingen gedaan hoe de weerbaarheid vergroot kan worden. Kortom, een weerbaarheidsscan kan zorgen voor urgentiebesef en handelingsrichting!¹

2 Lokale kwesties en casussen ophalen en onder de aandacht brengen

Urgentie bij het bestuur kan ook gecreëerd worden door eerst bij medewerkers op de afdelingen langs te gaan voor ervaringen, dilemma’s en casussen die het thema weerbaarheid raken. Deze kunnen dan vervolgens gebundeld bij het bestuur onder de aandacht gebracht worden.

3 Pak het momentum

Bespreek en leer van actuele situaties, zoals ernstige incidenten in de eigen gemeente of elders in het land waarvan het voorstelbaar is dat het de gemeente ook kan overkomen.

4 Periodiek overleg met wethouders

Zorg voor periodieke aandacht voor het thema weerbaarheid door dit vast onderdeel van overleg tussen wethouders te maken. Hierdoor komt er ruimte om ervaringen te delen en eventuele dilemma’s vrijelijk te bespreken.

5 Sessie voor nieuwe en zittende raadsleden

Organiseer een sessie voor zowel nieuwe als zittende raadsleden. In een dergelijke sessie is het van het belang niet alleen aandacht te besteden aan het thema integriteit, maar aan verschillende thema’s die onder de paraplu ‘weerbaarheid’ vallen: ondermijning, veiligheid, agressie en geweld.

6 Stel een adviseur bestuurlijke integriteit en weerbaarheid aan

Enkele (met name wat grotere) gemeenten hebben al een wat langere tijd een adviseur of projectleider op het gebied van ambtelijke weerbaarheid. Recent is er bij enkele gemeenten hiernaast een adviseur aangewezen die zich op bestuurlijke integriteit en weerbaarheid focust. Deze functie bevindt zich in het ambtelijk apparaat, met een verbindende rol naar het bestuur.

7 Laat het Ondersteuningsteam on Tour een bijeenkomst organiseren

Het is mogelijk het Ondersteuningsteam on Tour uit te nodigen om een bijeenkomst over dit onderwerp voor politieke ambtsdragers te organiseren. Dit aanbod betreft een activiteit van het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur. Burgemeesters, wethouders en raadsleden kunnen voor vraagstukken op het gebied van weerbaarheid (zoals het omgaan met intimidatie en agressie) voor vertrouwelijke steun terecht bij dit team.

¹ Voor een overzicht van mogelijke scans: <https://www.bureaubroekhuizen.nl/downloads/lokale-weerbaarheid-lessen-uit-de-praktijk.pdf> (pagina 3).

Uit de leerkring:

“Organiseren van een dilemmatafel. Er wordt dan een casus voorgelegd met daarin een probleem en daarover wordt in gesprek gegaan. Hiermee creëer je een verantwoordelijkheidsgevoel; dit blijkt in de praktijk een erg mooi instrument.”

Tips om weerbaarheid ambtelijk te stimuleren

1 Voorlichten, trainen, bespreekbaar maken

Het thema weerbaarheid, en onderliggende facetten, zoals (het omgaan met) integriteit, agressie en geweld en ondermijnende criminaliteit kunnen (periodiek) bij ambtenaren onder de aandacht worden gebracht via (online) opleidingen, trainingen en voorlichtingen. Tijdens het inwerkprogramma, maar (zeker) ook hierna. Enkele voorbeelden: e-learning integriteit, een webinar met (filmpjes over) signalen van ondermijning, een moreel beraad of dilemmatafel (mogelijk begeleid door een externe). In verschillende regio's kan het RIEC (Regionaal Expertise en Informatie Centrum) hierin ondersteuning bieden.

2 Zorg voor interne ambassadeurs

Zorg intern voor ambassadeurs om de weerbaarheid van de gemeentelijke organisatie structureel te agenderen. De indruk is dat de griffier en gemeentesecretaris een sleutelrol (kunnen) hebben in het creëren van dit urgentiebesef en het agenderen van thema's gerelateerd aan weerbaarheid binnen de organisatie.

3 Spelvormen

Om kennis te delen en bewustzijn te creëren kunnen ook spelvormen ingezet worden ('serious games'), bijvoorbeeld een dilemmaspel, een Escaperoom of het versturen van een nep Phishing e-mail, om te kijken wie deze opent.

4 Week of festival van de weerbaarheid

Om het thema weerbaarheid als geheel op de kaart te zetten en een 'boost' te geven kan er voor gekozen worden en weerbaarheidsfestival te organiseren of een week van de weerbaarheid. In een dergelijke week kunnen verschillende activiteiten aangeboden worden, zoals een training agressie en geweld, een voorlichting over ondermijning een sessie over oneigenlijke druk.

5 Leidinggevenden faciliteren

Om het thema periodiek geadresseerd bij medewerkers te krijgen is het aan te bevelen leidinggevenden hierin te faciliteren. Een gemeente maakte hiervoor zogenaamde '1-minuutfilmpjes' die dienen als hulpmiddel voor leidinggevenden om het gesprek te starten over bijvoorbeeld dilemma's en integriteit.

6 Kracht van de herhaling

Voor een thema als weerbaarheid is kracht van de herhaling van belang. Immers, als een thema als bijvoorbeeld ondermijning of agressie en geweld niet periodiek geadresseerd wordt, verdwijnt zowel het gevoel van urgentie als de handelingsbekwaamheid. Het is daarom raadzaam elk jaar een aantal momenten te organiseren met aandacht voor verschillende weerbaarheidsthema's met verschillende werkvormen, zoals een (online) seminar, training, dilemmasessie, vlog, 'wist u dat', sprekers (bijvoorbeeld tijdens een lunchbijeenkomst), quiz, et cetera.

7 Maatwerk

Welke communicatiewijze het beste werkt kan sterk afhangen van de aard en inhoud van het werk van ambtenaren. Zo werken ambtenaren soms in de 'buitendienst' en zijn daardoor maar weinig online en soms ook wat minder digitaal vaardig. Het is daarom van belang per afdeling en/of functie voor maatwerk te zorgen. Dat geldt overigens niet alleen voor de communicatiewijze, maar ook voor de inhoud. Voor de afdeling vergunningen zal andere informatie relevant zijn over ondermijnende processen dan voor bijvoorbeeld het sociale team.

Belangrijk

Samenhang:

“Het is zinvol weerbaarheid als breed thema op te pakken - hetgeen nog bij weinig gemeenten gebeurt.”

Belangrijk: structurele aandacht weerbaarheid²

1 Programmatische aanpak

Een programmatische aanpak, waarbij om de zoveel tijd een activiteit op het gebied van weerbaarheid ondernomen wordt, kan ervoor zorgen dat het creëren van een weerbare organisatie prioriteit binnen een gemeente blijft. Onderdelen van een dergelijk programma kunnen zijn: een doorlopend e-learning programma aanbieden, het periodiek bespreken van de normstelling van de gemeente, een (jaarlijks) weerbaarheidsfestival organiseren en geregeld bewustwordingsacties laten plaatsvinden, zoals presentaties door ervaringsdeskundigen en bewust 'phishing e-mails' versturen en vervolgens bespreken (hetgeen reeds is aangestipt bij Kracht van de herhaling).

2 Weerbaarheid als gemeentebreed thema, in samenhang, op te pakken

Bij het thema weerbaarheid zijn veel domeinen – en daardoor gemeentelijk afdelingen – betrokken, bijvoorbeeld HR, P&O, Openbare Orde en Veiligheid, ICT. Eventuele verbindingen liggen er op procesmatig niveau (bijvoorbeeld een vergelijkbaar meldproces), maar ook op casusniveau, bijvoorbeeld als een agressieve burger onderdeel van de georganiseerde misdaad blijkt te zijn. Het is dus zinvol weerbaarheid als breed thema op te pakken - hetgeen nog bij weinig gemeenten gebeurt. Een randvoorwaarde hiervoor is dat er per thema een duidelijk aanspreekpunt is, zoals een coördinator. Vervolgens kan er afstemming plaatsvinden op casuïstiek, op beleid en kan er gezamenlijk opgetrokken worden – bijvoorbeeld bij het creëren van aandacht en bewustzijn. Het gezamenlijk oppakken, wellicht met één trekker, zal zorgen voor het op de kaart zetten én houden van het thema. Hiertoe kan een website over weerbaarheid op intranet gemaakt worden, waar onder andere nieuwsberichten aangaande het thema worden geplaatst.

3 Goede organisatorische randvoorwaarden

Om het thema weerbaarheid blijvend aandacht te geven is het raadzaam om hier goede organisatorische randvoorwaarden voor te creëren. Hiervoor is in dit kader reeds geadviseerd om weerbaarheid als gemeentebreed thema oppakken, met een team en/of een website. En bij de tips om weerbaarheid bestuurlijk op de kaart te krijgen kwam de organisatorische aanbeveling aan de orde om een adviseur specifiek voor bestuurlijke weerbaarheid en integriteit aan te wijzen.

Een andere organisatorische randvoorwaarde betreft een intern meldpunt voor verschillende vormen van incidenten (agressie, geweld, integriteit) en signalen (ondermijning). Een centraal meldpunt vergroot de kans dat een melding (uniform) wordt opgepakt. Het is aan te raden ook een vertrouwenspersoon aan te stellen, belangrijk voor het creëren van een veilige werkomgeving. Tot slot strekt het de aanbeveling om incidenten en schendingen goed te registreren. Dit leidt tot inzicht in de mate en aard van problematiek en de ontwikkeling hierin.³

² Dit hoofdstuk is deels afkomstig uit <https://www.bureaubroekhuizen.nl/downloads/lokale-weerbaarheid-lessen-uit-de-praktijk.pdf> Het hoofdstuk wordt hier grotendeels herhaald vanwege de relevantie: het blijvend aandacht genereren voor weerbaarheid.

³ Voor inspiratie voor het vergroten van de meldings- en registratiebereidheid van medewerkers: <https://www.bureaubroekhuizen.nl/nl/publicaties/detail/meer-dan-een-vinkje>

Programmatische aanpak

“Waarbij om de zoveel tijd een activiteit op het gebied van weerbaarheid ondernomen wordt, kan ervoor zorgen dat het creëren van een weerbare organisatie prioriteit binnen een gemeente blijft.”

Andere kennisproducten met de Leerkring Weerbaar bestuur



Colofon

Opdrachtgever

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Auteurs

Drs. Jolijn Broekhuizen

Dr. Freek de Meere - Verwey-Jonker Instituut

Opmaak

Bureau Corsel

Uitgave

Bureau Broekhuizen - onderzoek en advies

info@bureaubroekhuizen.nl

www.bureaubroekhuizen.nl

Het auteursrecht van deze publicatie berust bij Bureau Broekhuizen. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld.

© Bureau Broekhuizen, Amersfoort 2024