

Weerbaarheidsscan

Provincie Groningen



Januari 2022

START >

Een inventarisatie van de
weerbaarheid van de
provinciale organisatie
tegen ondermijning.

Voorwoord

De overheid speelt een belangrijke rol in de aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit. Het Regionaal Informatie- en Expertisecentrum (RIEC) Noord ondersteunt haar partners, waaronder provincie Groningen, bij deze aanpak. Een belangrijk onderdeel van de ondersteuning is het weerbaar maken van onder andere provinciale organisaties tegen vormen van ondermijning. Het RIEC Noord heeft daartoe verschillende diensten en producten ter beschikking. Zo kunnen bewustwordingssessies worden georganiseerd, onder andere ondersteund door de fysieke inzet van de ondermijningscontainer om deelnemers te informeren over de herkenning en gevaren van ondermijning. Ook kan ondersteuning worden geboden bij het versterken van de provinciale informatiepositie en advies worden gegeven over de wijze waarop regelgeving en bestuurlijk instrumentarium kan worden benut om ondermijning te voorkomen.

Om te bepalen welke van deze diensten en producten een passende bijdrage zouden kunnen leveren aan het weerbaar maken van de provinciale organisatie van Groningen, is een weerbaarheidsscan uitgevoerd. Deze inventarisatie dient als nulmeting. De rapportage treft u hierbij aan.

Dit rapport biedt uw organisatie inzicht in de mate waarin medewerkers zich bewust zijn van het bestaan van ondermijning en waarin de provinciale organisatie weerstand kan bieden tegen vormen van ondermijning. Ook biedt het hands-on tips en aanbevelingen die gelden als naslagwerk om de organisatie weerbaar(der) te maken tegen ondermijning. In samenwerking met de provincie kan het RIEC aan de hand van de resultaten en aanbevelingen meedenken over het opstellen van een concreet actieplan en daarbij passende producten en diensten aanbieden. Het RIEC gaat hierover graag met u in gesprek.



Wendy Scholten

Hoofd RIEC Noord

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. Onderzoeksopzet	4
3. Samenvattende conclusies	5
4. Samenvattende aanbevelingen	6
5. Resultaten	7
6. Conclusies en aanbevelingen	25
7. Bijlage	37



Tip: in dit rapport kunt u door te klikken snel door het rapport navigeren.

Inleiding

Criminaliteit werkt ondermijnend als de werking van overheidsinstrumenten erdoor aangetast wordt en de integriteit en veiligheid van publieke taken onder druk komt te staan. Belangrijk is een overheid waarin medewerkers, bestuurders en politieke ambtsdragers zich bewust zijn van de mogelijke ondermijnende activiteiten en zich tegelijkertijd veilig voelen om hun werk goed te doen.

Het Regionaal Informatie- en Expertise Centrum (RIEC) Noord voert, indien gewenst, voor alle noordelijke gemeenten en twee provincies een weerbaarheidsscan uit. Ook voor de organisatie van de provincie Groningen heeft het RIEC een scan uitgevoerd. Doel van deze inventarisatie is om inzicht te krijgen in de weerbaarheid, en om te werken naar een proactieve en weerbare organisatie in het kader van de aanpak van ondermijning. De scan biedt de provinciale organisatie inzicht in de mate waarin de organisatie weerstand kan bieden aan vormen van ondermijning en het bewustzijn dat hiervoor is. Hiervoor is het van belang dat:

1. Sprake is van algemeen bewustzijn bij alle betrokkenen, zodat signalen tijdig worden herkend;
2. Sprake is van een veilige en open organisatiecultuur, met heldere normen en waarden. Betrokkenen voelen zich veilig om naar deze normen en waarden te handelen;
3. De organisatie aandacht heeft voor het thema ondermijning in werkprocessen en systemen. Medewerkers weten bijvoorbeeld wat mogelijke signalen zijn en wanneer en bij wie ze deze kunnen aankaarten.

De scan is gebaseerd op de volgende vijf pijlers:

Bewustwording en organisatie

De mate van kennis en bewustwording over het thema ondermijning en de wijze waarop de weerbaarheid tegen deze vormen van criminaliteit in de organisatie is verankerd.

Informatiepositie en informatiehuishouding

De manier waarop de provincie haar informatiehuishouding heeft ingericht om signalen over ondermijning te herkennen, agenderen en aan te pakken.

Beleid en handhaving

De mate waarin bevoegdheden, taken en functies van de provinciale organisatie gelegenheden bieden voor criminele activiteiten en de mate waarin de organisatie in staat en bereid is om het ter beschikking staande instrumentarium in te zetten tegen deze vormen van criminaliteit.

Integere en veilige werkomgeving

De mate waarin er binnen de provinciale organisatie waarborgen zijn ingebouwd om de integriteit en veiligheid van medewerkers zeker te stellen.

Communicatie

De mate waarin de provinciale organisatie in staat is om interne communicatie effectief in te zetten bij het versterken van haar eigen weerbaarheid.

Onderzoeksopzet

Om inzicht te krijgen in deze vijf thema's is een documentstudie uitgevoerd, een digitale enquête verspreid en zijn interviews afgenomen. Voor meer informatie over het onderzoeksopzet wordt verwezen naar de [bijlage](#).

Het onderzoek is gestart met het analyseren van relevante (beleids-)documenten. De **documentstudie** is gebruikt om een beeld te krijgen van de provinciale organisatie en relevant beleid dat de provincie voert. Denk bijvoorbeeld aan het integriteitsbeleid, Bibob-beleid, beleid rondom misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O-beleid), agressieprotocol, VTH-beleid, inkoop en aanbestedingsbeleid, subsidies, etc.

Aansluitend op de documentstudie is een **digitale enquête** ontwikkeld en uitgezet om onder andere zicht te krijgen op de aard en omvang van ondermijning, zoals door medewerkers van de provinciale organisatie wordt ervaren, en de mate waarin medewerkers van de provinciale organisatie bewust zijn van 'ondermijning'. De enquête is door verschillende afdelingen van de organisatie ingevuld en is uitgezet via het intranet van de provincie. In totaal hebben 180 respondenten de vragenlijst ingevuld. Niet alle respondenten hebben de hele vragenlijst ingevuld, waardoor het aantal respondenten per vraag en grafiek kan verschillen. Het aantal respondenten staat daarom ook telkens per vraag en grafiek vermeld.

Naast de documentstudie en enquête zijn groeps- en individuele gesprekken gevoerd met in totaal 25 respondenten. De deelnemers voor de **interviews** zijn in samenspraak met de provincie geselecteerd en gevraagd. Ook de Omgevingsdienst Groningen (ODG) maakt deel uit van het onderzoek. De keus is mede gebaseerd op hun taakstelling, verantwoordelijkheid en de kans in aanraking te komen met ondermijnende activiteiten,

bijvoorbeeld vergunningverlening, toezicht en handhaving, subsidieverlening, informatieveiligheid, etc. De opgehaalde informatie vormt input voor deze rapportage, waarin naast het beschrijven van de huidige situatie ook concrete aanbevelingen worden gedaan waarmee de provincie Groningen haar weerbaarheid kan vergroten en meer grip kan krijgen op de aanpak van 'ondermijning'.

Het rapport

Dit onderzoeksrapport biedt de provincie Groningen *hands-on* tips en aanbevelingen die gelden als naslagwerk ten behoeve van het weerbaar(der) maken van de organisatie tegen ondermijning. In samenwerking met de projectleider van RIEC Noord kan de provincie desgewenst aan de hand van de aanbevelingen een programmaplan of actieplan opstellen. Wanneer, op basis van dit rapport, een plan wordt opgesteld, adviseert het RIEC om het bestuur en het MT hierin mee te nemen. Ook adviseert het RIEC actief te communiceren over de weerbaarheidsscan aan de organisatie, in ieder geval door een terugkoppeling te geven aan de respondenten die in dit onderzoek hebben geparticipeerd.

Dit rapport is afgestemd met onze contactpersonen binnen de provincie en gecontroleerd op feitelijke onjuistheden.

Samenvattende conclusies

BEWUSTWORDING EN ORGANISATIE



De aanpak van ondermijning is niet zichtbaar ingebed in de organisatie en heeft geen prioriteit. De provincie is nog zoekende in de eigen rol in de aanpak van ondermijning.

De provincie besteedt incidenteel aandacht aan ondermijning. Dit verdient meer aandacht te krijgen.

Respondenten hebben behoefte aan bewustwordings sessies en *hands-on* trainingen om signalen van ondermijning te herkennen.

[Ga naar het hoofdstuk>](#)

INFORMATIEPOSITIE EN -HUISHOUDING



De provincie heeft haar informatiehuishouding niet zodanig ingericht dat zij signalen over ondermijning kan herkennen, agenderen of aanpakken. Dit wil zeggen:

De organisatie kent geen intern meldpunt voor signalen van ondermijning, geen protocol dat beschrijft hoe om te gaan met signalen en de organisatie kent geen intern overleg waar signalen afdelingoverstijgend bespreekbaar gemaakt kunnen worden.

[Ga naar het hoofdstuk>](#)

BELEID EN HANDHAVING



De bestuurlijke aanpak van de provincie Groningen is in veel opzichten robuust en op orde. De provincie Groningen benut haar bestuurlijke instrumentarium als het gaat om het uitvoeren van onder andere de Wet Bibob en het tegengaan van misbruik en oneigenlijk gebruik

De provincie Groningen heeft echter geen beleid geformuleerd waarin beschreven staat wat de organisatie doet in het kader van de aanpak van ondermijning.

[Ga naar het hoofdstuk>](#)

INTEGERE EN VEILIGE WERKOMGEVING



Medewerkers van de provincie voelen zich veilig en prettig in het uitvoeren van hun taken. Respondenten voelen zich vrij en gesteund om misstanden te melden en binnen de organisatie is veel aandacht voor het thema integriteit.

Tegelijkertijd lijkt het gesprek over intimidatie en bedreigingen wat dit doet als medewerkers van de provincie niet altijd te worden gevoerd.

[Ga naar het hoofdstuk>](#)

COMMUNICATIE



De provincie communiceert niet of nauwelijks om bijvoorbeeld medewerkers te informeren over de risico's en gevaren van ondermijning.

Respondenten geven aan meer op de hoogte gehouden te willen worden als het gaat om de thema's ondermijning, weerbaarheid en integriteit.

[Ga naar het hoofdstuk>](#)

Samenvattende aanbevelingen

BEWUSTWORDING EN ORGANISATIE



Besteed doorlopend aandacht aan het thema ondermijning en organiseer bewustwordingstrainingen.

Geef vanuit het MT en bestuur een duidelijke visie op de aanpak van ondermijning en de rol van de provincie hierin als convenantpartner van het RIEC.

Wijs personen aan die verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van het beleid rondom weerbaarheid en ondermijning.

[Lees de aanbevelingen >](#)

INFORMATIEPOSITIE EN -HUISHOUDING



Zorg voor een intern meldpunt als de officiële plek waar collega's vermoedens van ondermijning kunnen melden en registreer alle meldingen centraal. Communiceer duidelijk over dit meldpunt.

Heb aandacht voor meer integraliteit tussen afdelingen en experimenteer met het organiseren van een lokaal informatieoverleg

Besteed doorlopend aandacht aan de digitale weerbaarheid van de provinciale organisatie.

[Lees de aanbevelingen >](#)

BELEID EN HANDHAVING



Formuleer beleid op de aanpak van ondermijning en maak duidelijk wat de rol van de provincie is binnen de bredere integrale aanpak van ondermijning.

Zorg dat kennis van het instrumentarium op orde is en blijft.

Kijk naar de mogelijkheden tot het faciliteren en ondersteunen van de omgevingsdienst als zijnde ogen en oren van de provincie in de aanpak van ondermijning.

[Lees de aanbevelingen >](#)

INTEGERE EN VEILIGE WERKOMGEVING



Zorg voor structurele inbedding van het thema integriteit en zet dit thema continu op de agenda.

Zorg voor een gezamenlijke en uitgesproken normstelling als het gaat om agressie en geweld.

[Lees de aanbevelingen >](#)

COMMUNICATIE



Communiceer over het thema ondermijning.

[Lees de aanbevelingen >](#)

Resultaten



1. Bewustwording en organisatie

Resultaten

De weerbaarheid van de provinciale organisatie begint bij het bewustzijn van de mogelijke aanwezigheid van ondermijnende activiteiten; de risico's die dat met zich mee kan brengen voor de provincie, en het vermogen signalen die kunnen duiden op criminele intenties of activiteiten (tijdig) te herkennen en door te geleiden naar de juiste personen binnen de organisatie. Een verhoogde bewustwording zorgt ervoor dat ondermijnende criminaliteit vroegtijdig kan worden opgemerkt en aangepakt.

Drie vormen van betrokkenheid van de provincie bij ondermijnende problematiek zijn er te onderscheiden. Ten eerste heeft de provincie een conditionele rol die is gegeven door haar provinciale taken zoals het verstrekken van subsidies, vergunningen en opdrachten. Ten tweede kent de provincie een faciliterende rol waar het kan gaan om het onbedoeld faciliteren of medewerking verlenen aan ondermijnende activiteiten. Ten derde kent de provincie een ondersteunende rol, waarbij de provinciale organisatie andere overheden binnen de provinciegrenzen, zoals gemeenten, waterschappen en overheidsdiensten, ondersteunt bij de aanpak van ondermijning. De provincie heeft echter een beperkte rol in de opsporing van criminaliteit vanuit haar wettelijke taken, maar is wel convenantpartner van het RIEC. De aanpak van ondermijning vraagt om als één overheid op te treden, waarvan ook de provincie Groningen deel uitmaakt.

Op dit moment is de aanpak van ondermijning en het weerbaar maken van de eigen organisatie beperkt ingebed in de organisatie. Dit wil zeggen: de provincie kent geen functionaris die zich primair bezighoudt met het thema ondermijning. Er zijn wel functionarissen die zich bezighouden met integriteit en veiligheid. Daarnaast speelt de organisatie een beperkte rol in de aanpak van ondermijning en de ondersteuning en facilitering van haar Groninger gemeenten. De aanpak van ondermijnende criminaliteit is bijvoorbeeld geen prioriteit van de provincie en komt nergens zichtbaar terug in de organisatie. In het Coalitieakkoord 2019 – 2023 'Verbinden Versterken Vernieuwen' wordt geen aandacht besteed aan de thema's ondermijning, weerbaarheid en, in beperkte mate, integriteit. De organisatie heeft verder geen beleid op ondermijning of richtlijnen die de visie van de provincie uitstraalt op de aanpak van ondermijning en het weerbaar maken van de provinciale organisatie tegen ondermijning.

In [deze paragraaf](#) worden enkele inspirerende voorbeelden gegeven waarbij de provincie een bijdrage levert aan de (lokale en regionale) aanpak van ondermijning.

“We doen nu het nodige, maar dat moet prominenter en scherper. Ondermijning wordt een steeds grotere kwestie en daar mogen we best een ambitie op formuleren. Dat hebben we nog niet uitgekristalliseerd. We hebben dat gesprek nog niet gevoerd’ (respondent uit de interviews).



1. Bewustwording en organisatie

Resultaten

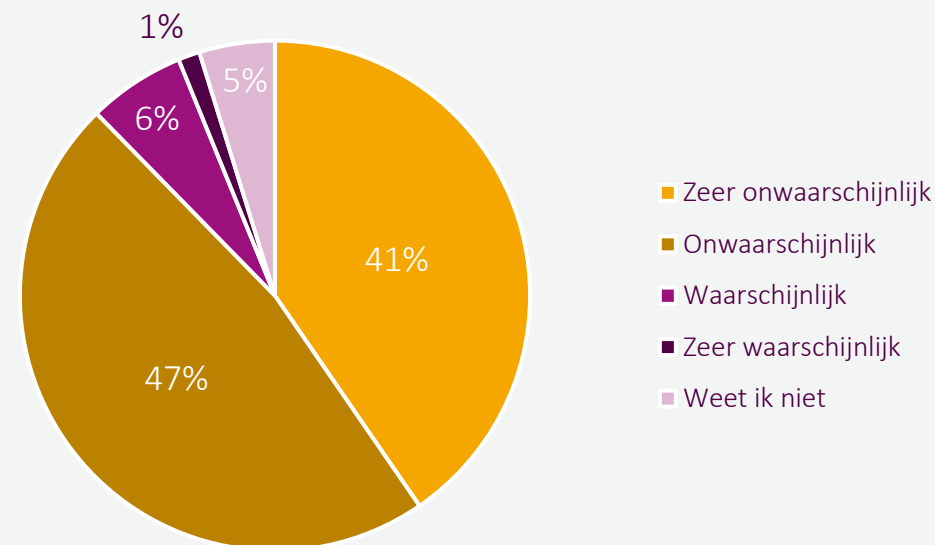
Bewustwording

De gesprekken met de respondenten en de resultaten uit de enquête laten zien dat de provinciale organisatie potentiële risico's op ondermijning voldoende geborgd lijkt te hebben en dat men hier bewust van is. De kans dat personen erin slagen de besluitvorming op provinciaal niveau op onrechtmatige wijze in hun voordeel te beïnvloeden of informatie te vergaren om hun eigen handelen daarop af te stemmen, wordt als laag ingeschat (zie figuur). De respondenten in de enquête geven aan, en zo ook bevestigd in de interviews, dat interne processen zoals vergunningsaanvragen en subsidieaanvragen doorgaans goed gecontroleerd worden door meerdere collega's, afdelingen en verschillende lagen in de organisatie. Denk aan het inzetten van het zogenaamde vier-ogen-principe: belangrijke beslissingen of handelingen worden vrijwel nooit door één persoon of functionaris verricht.

Uit de interviews is gebleken dat de bewustwording, kennis en betrokkenheid rond het thema ondermijning verschilt per afdeling en dat dit ook persoonsafhankelijk is. Het thema ondermijning is ook geen onderwerp waar medewerkers van de provincie 'dagelijks mee bezig zijn'. Mocht dit thema meer aandacht verdienen, is het een wens van respondenten dat er een duidelijke visie vanuit het MT en bestuur komt, die binnen de gehele organisatie uitgedragen wordt.

'Er is veel ambtelijke ondersteuning en het is vrij gelaagd' (respondent uit de interviews).

Hoe waarschijnlijk acht u dat kans dat criminelen misbruik kunnen maken van uw bevoegdheid, taak of functie? (n=146)



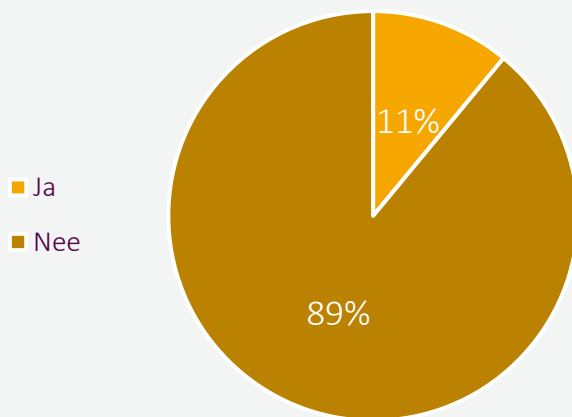


1. Bewustwording en organisatie

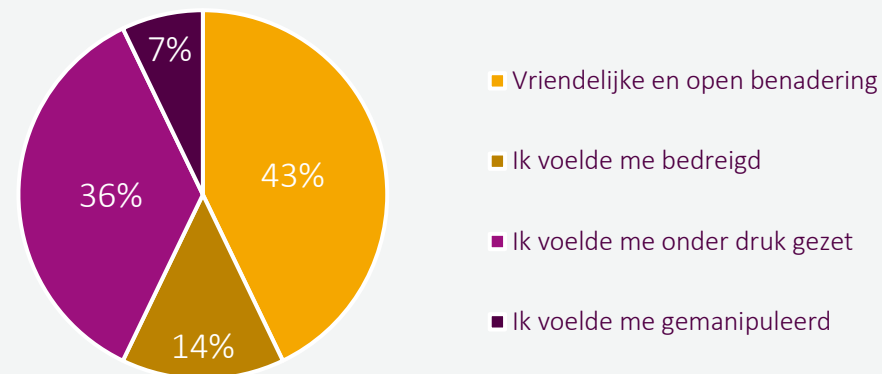
Resultaten

Een op de tien respondenten is weleens benaderd door een persoon of organisatie die probeerde gebruik te maken van zijn/haar bevoegdheid, taak of functie, om zo een beslissing te nemen of voor te bereiden waarbij wet- en regelgeving worden overtreden. Er is geen patroon te vinden op welke manier dit heeft plaatsgevonden, noch op welke provinciale taak en afdeling dit specifiek betrekking heeft gehad. Van de 11% - die weleens benaderd is - zegt de helft dat de benadering vriendelijk en open is gegaan. Ruim één op de drie respondenten van deze groep voelde zich onder druk gezet. Twee personen voelde zich bedreigd en één iemand voelde zich gemanipuleerd. Niemand voelde zich geïntimideerd. Bijna de helft van deze groep respondenten zegt de specifieke situatie niet te hebben gemeld. 40% van deze groep respondenten zegt dit wel te hebben gedaan. Twee personen weten niet (meer) of ze dit gemeld hebben.

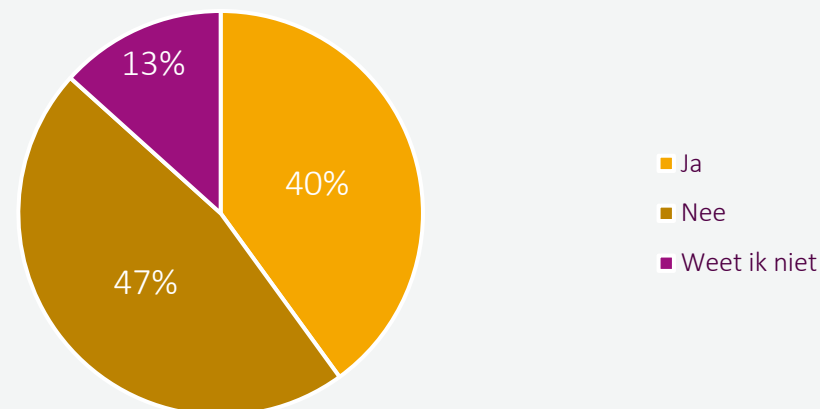
Bent u zelf weleens benaderd door een persoon of organisatie die probeerde gebruik te maken van uw bevoegdheid, taak of functie, om een beslissing te nemen of voor te bereiden, waarbij wet- en regelgeving worden overtreden? (=146)



Wat kunt u zeggen over de benadering van deze specifieke persoon/personen/organisatie(s)? (n=16)



Heeft u deze specifieke situatie(s) intern gemeld? (n=16)





1. Bewustwording en organisatie

Resultaten

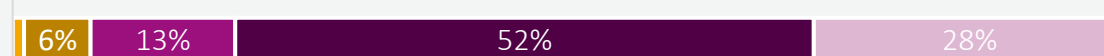
Op de vraag naar potentieel kwetsbare werkprocessen van de provincie worden door de respondenten verschillende aandachtsgebieden genoemd. Denk bijvoorbeeld aan taken rond aanbestedingen, vergunningverlening en subsidieverlening. Ook toezicht en handhaving worden genoemd als een mogelijke kwetsbaarheid. Geen van de respondenten hebben echter concrete aanwijzingen of aanleidingen dat deze werkprocessen op dit moment worden misbruikt of dat hierin wordt gefraudeerd.

Naast deze werkprocessen wordt vooral het individuele aspect genoemd als mogelijke kwetsbaarheid: 'men dient altijd goed op te blijven letten wat de gevaren en risico's zijn en wat er mogelijk mis zou kunnen gaan'. In dit verband wordt gesproken over de persoonlijke en informele relaties die bestuurders en ambtenaren kunnen hebben met bijvoorbeeld belangengroepen, met het risico op belangenverstrengeling. Verder wordt gesproken over de mogelijkheden tot onderhandse aanbestedingen en informatieverstrekking, in de zin van vooroverleggen, het verlenen van subsidies aan bevriende organisaties en het risico op voorkeursbehandelingen.

Aansluitend wordt gesproken over risico's waar veel individuele beleidsvrijheid is, alsook waar beoordelingen (van bijvoorbeeld subsidies) een kwalitatief karakter hebben in plaats van normatief. Er is, aldus de respondenten, relatief veel ruimte voor eigen invulling en beoordeling. Dit wordt door sommige respondenten benoemd als een mogelijke kwetsbaarheid.

Onderstaand figuur laat zien dat een grote meerderheid van de respondenten van de enquête zich bewust is van het eigen handelen (waar ligt de grens tussen integer en niet-integer handelen) en zichzelf in staat vindt om signalen van ondermijning te herkennen. De respondenten zijn echter meer verdeeld als het gaat om het organiseren van trainingen en cursussen door de provincie Groningen om signalen van ondermijning te herkennen. Uit de verdiepende interviews komt verder naar voren dat de provincie Groningen weinig (zichtbare) aandacht besteedt aan het thema ondermijning binnen de provinciale organisatie. Respondenten hebben behoefte aan meer trainingen en cursussen gericht op het herkennen van signalen van ondermijning. Verder is behoefte aan het delen en bespreekbaar maken van praktijkvoorbeelden die herkenbaar zijn voor alle medewerkers.

In mijn eigen werkzaamheden weet ik precies wat de scheidslijn is tussen integer en niet-integer handelen (n=146)



Ik ben voldoende bewust en in staat om signalen van ondermijning te herkennen (n=146)



De provincie Groningen organiseert trainingen en cursussen door de provincie Groningen (n=146)



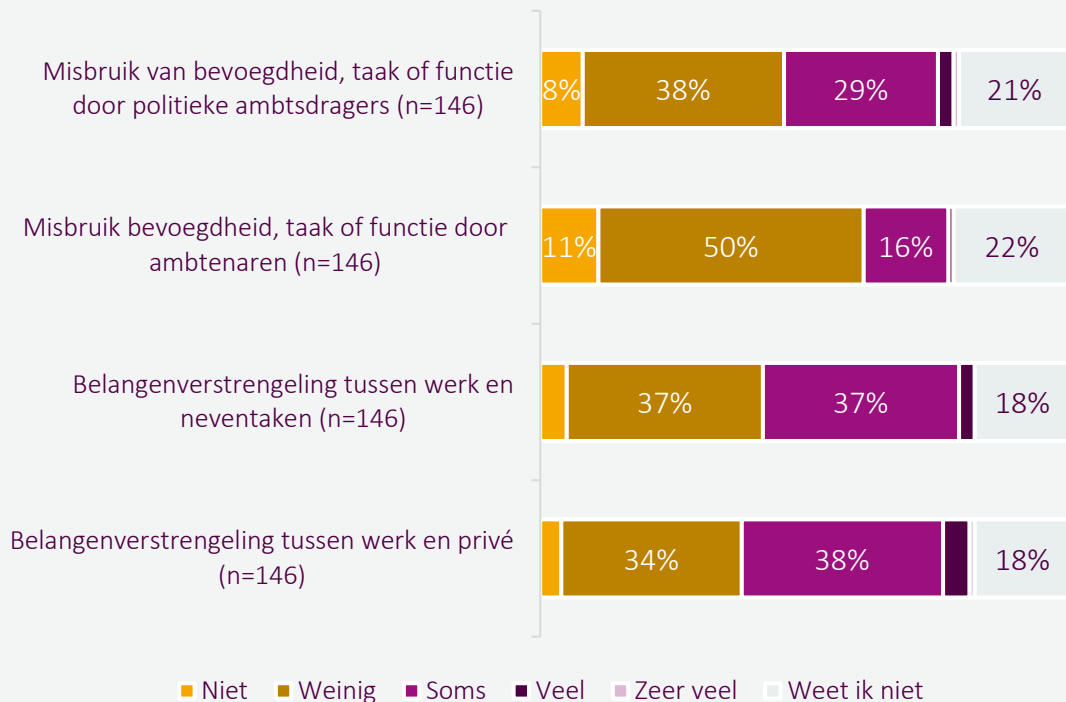
■ Helemaal mee oneens ■ Mee oneens ■ Neutraal ■ Mee eens ■ Helemaal mee eens



1. Bewustwording en organisatie

Resultaten

Respondenten geven in de enquête aan dat het 'soms' kan voorkomen dat belangen tussen werk en privé of tussen werk en nevenwerkzaamheden verstrengeld raken. De kans waarbij een medewerker van de provincie zijn/haar eigen bevoegdheid, taak of functie gebruikt voor persoonlijk (financieel) gewin, wordt als niet hoog geschat. Politieke ambtsdragers zouden volgens respondenten hun bevoegdheid, taak of functie eerder gebruiken voor hun eigen belang dan dat ambtenaren dat doen. Een kanttekening is wel dat de stellingen speculatief zijn en de enquête uitsluitend door de ambtelijke organisatie is ingevuld.





2. Informatiepositie en –huishouding

Resultaten

Om haar weerbaarheid te versterken, is het essentieel dat de provincie zicht heeft op de aard en omvang van ondermijnende criminaliteit. Die informatiepositie komt mede tot stand als medewerkers van de provincie hun inzichten op de thema's delen en bespreekbaar maken. De provincie kan haar informatiepositie versterken door signalen te vergaren, informatie uit interne en externe bronnen samen te brengen, vast te leggen, te analyseren en (waar mogelijk) te delen.

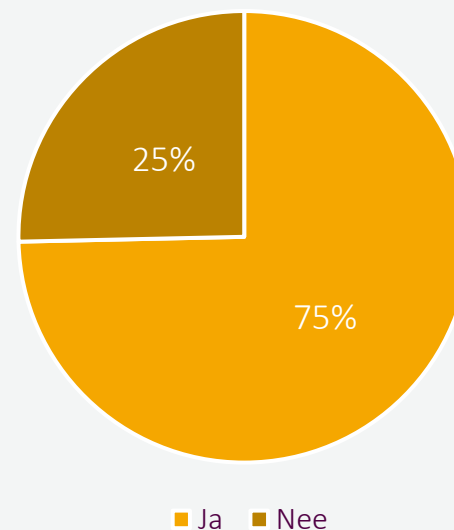
Voor wat betreft de manier waarop de provincie Groningen haar informatiehuishouding heeft ingericht om signalen van ondermijning te herkennen, agenderen en aan te pakken, heeft de provinciale organisatie nog stappen te zetten. De provincie Groningen beschikt bijvoorbeeld niet over een lokaal (c.q. intern) informatieoverleg waar signalen van integriteits-schendingen, ondermijning c.q. onderbuikgevoelens bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Dit overleg kan ervoor zorgen dat relevante informatie op een laagdrempelige wijze, over afdelingen heen, wordt besproken. Respondenten geven aan hier wel behoefte aan te hebben.

De provincie Groningen heeft geen provinciaal en intern meldpunt voor signalen van ondermijning. Tegelijkertijd weet driekwart van de respondenten wel waar hij/zij vermoedens over een collega van niet-integer handelen binnen de organisatie kan melden (zie figuur). Dit is veelal via de leidinggevende of bij vertrouwenspersonen.

De provincie Groningen kent daarnaast geen gedragslijn of protocol dat beschrijft hoe om te gaan met signalen over mogelijke criminele ondermijnende activiteiten en hoe en waar dit gemeld kan worden. Dat geldt eveneens voor een regeling hoe te handelen bij (een poging tot) ongewenste (onaanvaardbare) beïnvloeding. Er is wel een protocol dat

beschrijft hoe te handelen bij agressie, geweld en intimidatie. Verder is de uitwisseling van informatie tussen afdelingen, zodat bekend is welke afdelingen met welke aanvragen te maken hebben, momenteel niet gefaciliteerd door de organisatie. Er wordt bijvoorbeeld niet gewerkt 'aan de hand van een CRM-model' waardoor de organisatie inwoners van de provincie niet kan relateren aan een klantnummer, dossiernummer of bankrekening. Dit wordt als een groot gemis ervaren. Een gebrek aan integraliteit wordt door de respondenten breed (h)erkend. Onderlinge afstemming en informatiedeling vindt volgens de respondenten niet op structurele basis plaats.

Weet u waar u uw vermoedens over een collega van niet-integer handelen binnen de organisatie kan melden? (n=146)





2. Informatiepositie en –huishouding

Resultaten

Tot een goede informatiehuishouding behoort het veilig omgaan met informatie en het goed functioneren van digitale systemen. Het is belangrijk dat ambtenaren veilig digitaal werken en zich bewust zijn van de risico's die digitale vormen van criminaliteit met zich meebrengen.

De provincie Groningen heeft de basis op orde: de provinciale organisatie beveilgt systemen, geeft invulling aan privacyregels, voert haar informatiebeveiligingsbeleid uit en weet hoe te handelen bij incidenten. Verder doet de provincie aan risicogericht werken: de provincie past de beveiligingscriteria en beveiligingsvoorzieningen aan op geschatte risico's. Daarnaast probeert de provincie het personeel door interne communicatie en regelmatige tests en controle bewust te maken van risico's over digitale vormen van criminaliteit. Enkele resultaten opgesomd:

- De provincie Groningen werkt conform de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO).
- De provincie Groningen heeft het thema informatieveiligheid opgenomen als onderdeel van de ambities van Gedeputeerde Staten (GS). Ook wordt informatieveiligheid genoemd in de digitaliseringsstrategie die momenteel in ontwikkeling is.
- Informatieveiligheid maakt onderdeel uit de van de portefeuille van een van de leden van GS.
- De organisatie heeft een paragraaf in het jaarverslag aangaande informatieveiligheid.

- Het informatiebeveiligingsbeleid dateert van 13 april 2021, is door GS vastgesteld, gepubliceerd en is kenbaar gemaakt aan alle medewerkers en externe partijen.
- Het verantwoordelijke (lijn)management ziet door middel van audits en zelfevaluaties erop toe dat de informatiebeveiligingsmaatregelen worden uitgevoerd. De provincie rapporteert de uitkomsten aan het management en de directie. Ook de accountant van de provincie kijkt naar het informatiebeveiligingsbeleid.
- Het bewustwordingsplan rond informatieveiligheid wordt jaarlijks geactualiseerd.

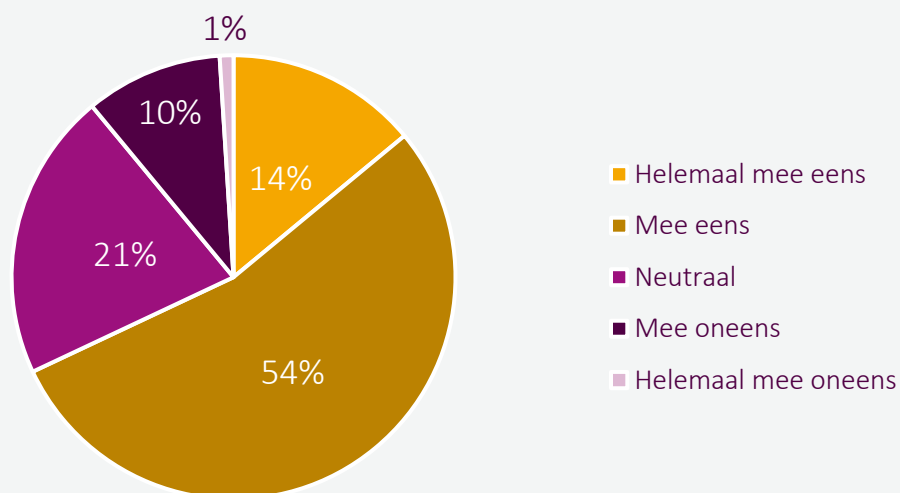


2. Informatiepositie en –huishouding

Resultaten

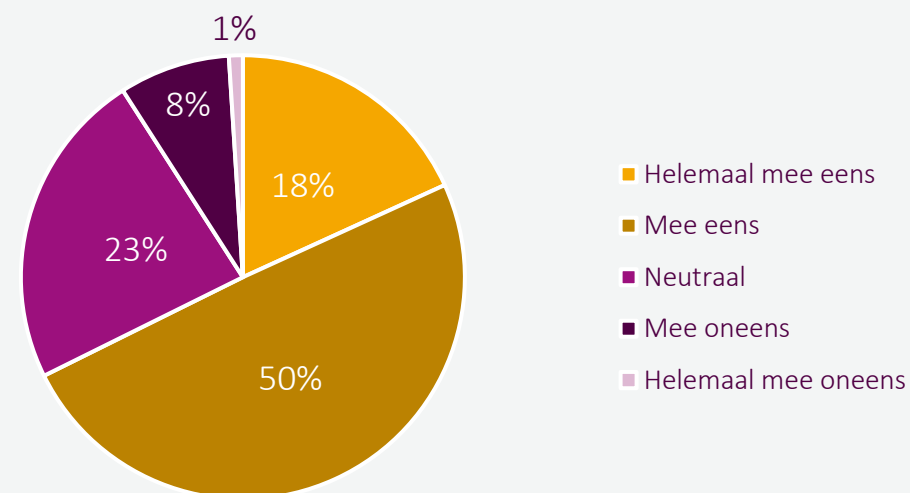
Dat de provincie veel doet aan het op orde hebben van haar informatiehuishouding, blijkt ook uit de enquête naar voren te komen. Het linker figuur laat zien dat ruim twee derde van de respondenten vindt dat de provincie voldoende aandacht besteedt aan 'cybersecurity' (54% 'mee eens', 14% 'helemaal mee eens' samen). 11% van de respondenten vindt dat de provincie onvoldoende aandacht besteedt aan dit thema (1% 'helemaal mee oneens', 10% 'mee oneens' samen). Vergelijkbare resultaten zijn te zien als gevraagd wordt naar het stimuleren van de weerbaarheid van medewerkers tegen cybercrime (figuur rechts).

De provincie Groningen besteedt voldoende aandacht aan cybersecurity (n=146)



Ondanks dat de basis op orde lijkt in het kader van informatieveiligheid wordt digitale criminaliteit als een groot potentieel risico ervaren. Respondenten in de interviews geven aan dat de provinciale organisatie structureel moet investeren in het onder de aandacht brengen van de thema's informatiehuishouding en digitale weerbaarheid onder medewerkers en binnen de organisatie. Een afdelingsmanager was hierin heel duidelijk: 'niet zozeer het geld, maar de informatie die de provincie in huis heeft, is interessant voor criminelen'.

De provincie stimuleert de weerbaarheid van medewerkers tegen cybercrime (n=146)





3. Beleid en handhaving

Resultaten

De provincie beschikt over een aantal bestuurlijke instrumenten die kunnen worden ingezet in de aanpak van ondermijning. Deze instrumenten moeten voldoende zijn aangepast aan de aanpak van ondermijning en moeten uitputtend worden ingezet door de betrokken afdelingen.

Het beleid en de handhaving rond de aanpak van ondermijning is in zekere mate robuust. Dit wil zeggen: de provinciale organisatie benut haar instrumenten als het gaat om het uitvoeren van beleid tegen ondermijning, zoals het uitvoeren van de Wet Bibob, het tegengaan van misbruik en oneigenlijk gebruik en voor wat betreft vergunningverlening, toezicht en handhaving. De provincie Groningen kan op grond van de Wet Bibob aanvragen of bestuurlijke beslissingen weigeren of intrekken indien sprake is van een ernstige mate van gevaar van misbruik van deze overheidsbeslissingen voor criminele doeleinden. De organisatie heeft in het jaar 2020 tien keer een Bibob-onderzoek uitgevoerd. De uitkomst van deze onderzoeken heeft er overigens niet toe geleid dat de gevraagde/verleende vergunning is geweigerd c.q. ingetrokken. Het Bibobbeleid is deels indicatief en deels signaalgericht. Provincie Groningen start standaard een Bibob-onderzoek als de aanvraag betrekking heeft op een afvalverwerkend bedrijf. In overige situaties start de provincie een onderzoek wanneer daar een concrete aanleiding voor is.

‘Er moet niet lichtzinnig worden gedacht over milieuvergunningen. Het moet duidelijk zijn dat voor omgevingsvergunningen alle criteria moeten worden doorstaan’ (respondent uit de interviews).

De provincie Groningen heeft twee medewerkers die in hun rol van Bibob-coördinator tot taak hebben Bibob-onderzoeken te coördineren en hierover te adviseren. Tevens fungeren de Bibob-coördinatoren als contactpersoon voor het RIEC, LBB, ministerie V&J en in interprovinciaal verband. Daarnaast maakt de provincie Groningen gebruik van een Bibob-team voor het uitvoeren van Eigen Onderzoeken in het kader van de Wet Bibob.

De subsidieregelingen die worden uitgevoerd bij het Subsidieteam worden op het gebied van de subsidie *an sich* getoetst bij het Subsidieteam en worden inhoudelijk getoetst bij de betreffende beleidsafdeling. Daarbij kijkt het Subsidieteam aan de voorkant naar de aanvrager en controleert deze bij de Basisregistratie Personen (BRP) of Basisregistratie Handelsregister (NHR). Bij incidentele subsidies is, zo zegt de provincie, al vaak de aanvrager of ontvanger van de subsidie bij de organisatie bekend.

Pas bij subsidies vanaf €25.000,-- wordt een tussentijdse rapportage gevraagd. Volgens één van de respondenten wordt dit gezien als een risico. Op dit moment is namelijk geen zicht op hoe vaak het risico zich voordoet, en óf er sprake is van misbruik of oneigenlijk gebruik, en of dit ondermijnd is voor de provinciale organisatie. Tegelijk is vanuit respondenten de behoefte uitgesproken om meer zicht te krijgen op de subsidies tot €25.000,-- door middel van het regelmatig uitvoeren van steekproeven. Het nieuwe M&O-beleid moet de provincie de mogelijkheid geven om meer steekproeven en onderzoeken te kunnen doen. Dit zou niet alleen ten goede moeten komen aan het inzicht op misbruik en oneigenlijk gebruik, maar ook een preventieve werking hebben op subsidieaanvragers als dit als zodanig ook gecommuniceerd wordt, aldus respondenten.



3. Beleid en handhaving

Resultaten

In de Beleidsregel Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving 2016 is geen expliciete aandacht voor georganiseerde criminaliteit en ondermijning. Wel is expliciet aandacht voor (het voorkomen van financiële risico's en het onnodig ruimtegebruik van failliete) afvalbedrijven. Vergunningverlening, toezicht en handhaving op het gebied van milieu, bouwen en wonen is de kern van het werk van de Omgevingsdienst Groningen (ODG). Daarmee is de omgevingsdienst expert op het gebied van onder andere veiligheid, luchtkwaliteit, geluid, energie, afval, asbest en bodem. Naast de basistaken VTH is de ODG ook gespecialiseerd in taken rond Besluit risico's zware ongevallen (zogenoemde Brzo-taken). Al deze taken voert de omgevingsdienst uit in opdracht van de Groninger gemeenten en provincie Groningen.

Het signaleren van ondermijnende activiteiten of het aanpakken van ondermijnende criminaliteit in haar werkgebied, is voor de omgevingsdienst momenteel een bijkomende werkzaamheid en behoort niet tot de primaire wettelijke taken zoals afgesproken in de gemeenschappelijke regeling. Dit wil zeggen: de omgevingsdienst heeft vanuit haar wettelijke taak andere prioriteiten en taken om zich op te focussen dan op het thema ondermijning. Tegelijkertijd signaleert de Omgevingsdienst Groningen in toenemende mate ondermijnende activiteiten tijdens hun reguliere werkzaamheden, bijvoorbeeld als het gaat om 'het ontdekken van een drugslab waar de bodem verontreinigd is'. Een respondent van de ODG zegt hierover:

'Het is onvermijdelijk. Het fenomeen ondermijning schuurt tegen onze taak' (respondent uit de interviews).

De uitvoeringsdienst heeft een belangrijke signalerende functie als 'ogen en oren' van de bevoegde instanties in het gebied. Maar, doordat de aanpak van ondermijning of het signaleren van ondermijnende activiteiten geen impliciet aandachtsgebied is voor de omgevingsdienst, is het mogelijk dat signalen van ondermijning gemist worden. Slechts enkele medewerkers van de omgevingsdienst hebben een training gevolgd met betrekking tot ondermijning. Het herkennen van signalen is geen onderdeel van het huidige pakket aan opleidingen en cursussen. Vaak komt dit voort uit een intrinsieke motivatie vanuit diezelfde medewerker.

Uit het interview met vertegenwoordigers van de Omgevingsdienst Groningen komt naar voren dat zij vanuit hun werkzaamheden veel meer kunnen (en eventueel willen) betekenen in de integrale aanpak van ondermijning, mits hier de juiste afspraken en randvoorwaarden tegenover staan. Dit wil zeggen: als de Provincie Groningen wil dat de ODG zich meer gaat inzetten in de aanpak van ondermijning als uitvoerende dienst van de provincie, dan zegt de ODG open te staan voor het gesprek om het takenpakket c.q. aandachtsgebied met de juiste voorwaarden en middelen te verruimen. Concreet zou dit kunnen betekenen dat de provincie opleidingen en cursussen voor medewerkers van de ODG faciliteert in het herkennen van materialen die gebruikt worden bij ondermijnende praktijken. Dit zou, volgens respondenten van de ODG, passen binnen de huidige werkwijze en taken zonder dat andere geprioriteerde taken daar onder lijden.



4. Integere en veilige werkomgeving

Resultaten

Agressie, intimidatie en beïnvloeding hebben een ondermijnend effect op de werking van de overheid. Bestuurders en ambtenaren met een publieke taak moeten hun werk integer en veilig kunnen uitvoeren: ze moeten incidenten of signalen van ondermijning kunnen en durven melden en moeten erop kunnen vertrouwen dat meldingen worden opgevolgd. Daarnaast vereist het dienstverlenende karakter van publieke taken een kritische en integere houding.

Integriteit

Overheidswerkgevers zijn wettelijk verplicht om haar medewerkers de eed of belofte te laten afleggen. Voor nieuwe medewerkers geldt dat een integriteitsverklaring wordt afgelegd, mondeling en schriftelijk via het ambtseed/belofteformulier. De provincie Groningen maakt een afweging of er een Verklaring Omtrent Gedrag (hierna: VOG) aangevraagd moet worden. De afweging is gebaseerd op functies met een verhoogde kans op integriteitsbreuken. Denk bijvoorbeeld aan functies die gaan over financiële zaken, budgetbewaking, machtspositie, handhaving, toezicht en functies met toegang tot kritische applicaties. Het is aan de leidinggevende en de PO-adviseur, bij het opstellen van een vacature, of de functie een cruciale rol vervult waardoor een VOG benodigd is. Uit zowel de vragenlijst als de gesprekken die zijn gevoerd wordt gesuggereerd dat de organisatie meer mag doen in het controleren van personen die worden ingehuurd, omdat zij dikwijls toegang hebben tot vertrouwelijke informatie.

Naast het afleggen van de ambtseed door nieuwe medewerkers is een kennismaking met de vertrouwenspersonen onderdeel van het introductieprogramma. De organisatie beschikt over twee vertrouwenspersonen integriteit bij wie iemand terecht kan voor vermoedens over diefstal, fraude, corruptie, oneigenlijk gebruik van bedrijfsmiddelen, onverenigbare nevenfuncties en belangenverstrengelingen. Ook beschikt de provinciale organisatie over twee vertrouwenspersonen die gaan over ongewenst gedrag. Zij vervullen deze rol voor de hele provinciale organisatie en Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN). Voor beide thema's betreft dit zowel een mannelijke als een vrouwelijke vertrouwenspersoon.

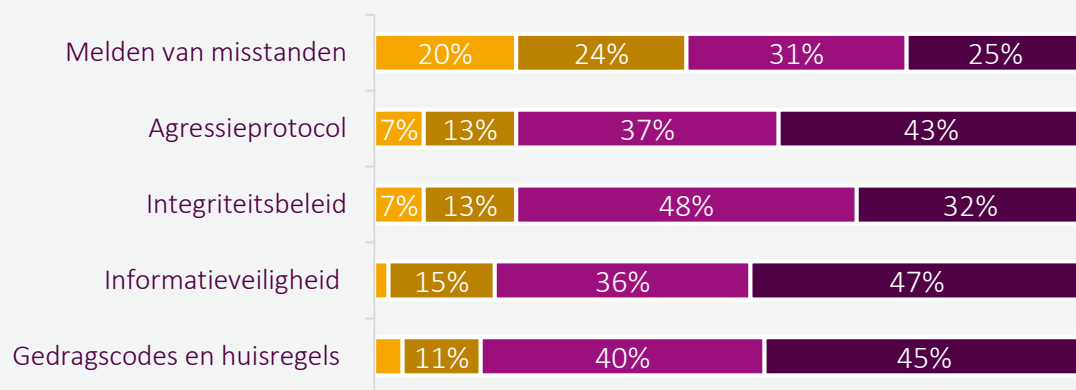
Verder kent de organisatie een integriteitsspel om dilemma's op het gebied van integriteit bespreekbaar te maken. De provincie Groningen heeft verder een vijftal praatplaten gemaakt met als doel 'lastige onderwerpen' bespreekbaar te maken. Dit zijn omgaan met dienstreizen, kledingvoorschriften, social mediagebruik, opnemen van zorgverlof en nevenwerkzaamheden. Een rode draad in de praatplaten: wees transparant, maak duidelijke afspraken en maak het bespreekbaar. Voor wat betreft nevenwerkzaamheden: het is volgens de provincie toegestaan naast het werk als ambtenaar andere werkzaamheden te verrichten. Hiervoor ingehuurd worden door de provincie zelf is echter problematisch. Er kan (een schijn van) belangenverstrengeling ontstaan. Per geval wordt gekeken of de neventaken problematisch zijn, dan wel of met bepaalde aanpassingen of afspraken de nevenwerkzaamheden naast de arbeidsovereenkomst met de provincie kunnen worden gecontinueerd. Iemand mag na einde dienstverband een jaar lang niet worden ingehuurd door de provincie, ook wel anti-draaideurconstructie genoemd.



4. Integere en veilige werkomgeving

Resultaten

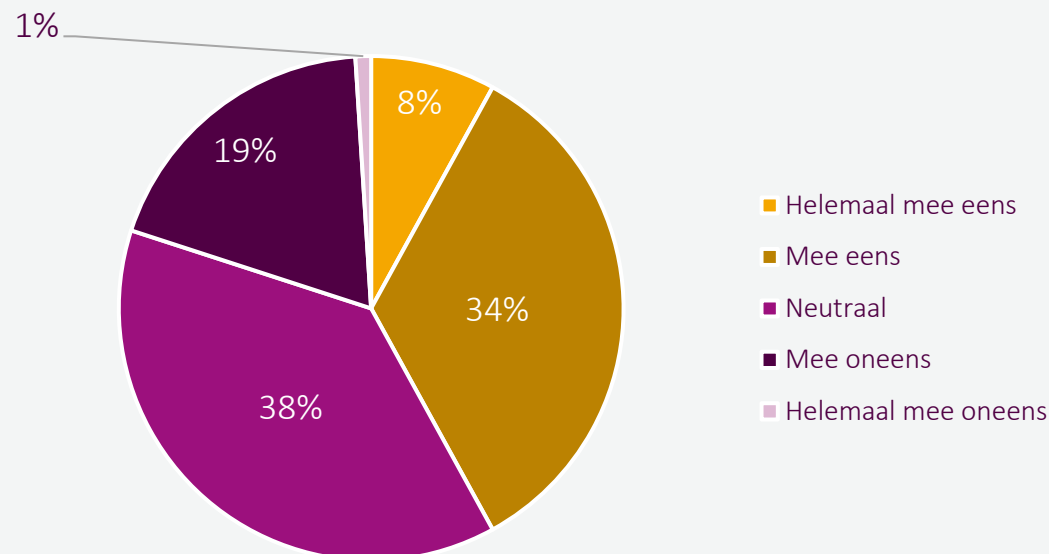
Medewerkers van de provinciale organisatie geven in het interne werkbelevingsonderzoek van 2020 aan dat de vertrouwenspersonen en de route voor een melding goed vindbaar zijn. Dit komt overeen met de resultaten uit de enquête in dit onderzoek: relatief veel respondenten zijn op de hoogte van regelingen rondom vertrouwenspersonen en voor welke zaken zij bij een vertrouwenspersoon terecht kunnen. Naast het vinden van vertrouwenspersonen laat onderstaand figuur zien dat medewerkers van de provincie Groningen goed op de hoogte zijn wat betreft regelingen rondom gedragscodes en huisregels, integriteitsprotocollen, agressieprotocol en het melden van misstanden. Enkel regelingen over het melden van misstanden, zoals klokkenluidersregelingen en het agressieprotocol zijn minder bekend bij de respondenten dan de andere genoemde regelingen



- Nee, ik ken de regeling niet en ik weet niet wat erin staat
- Nee, ik weet dat er een regeling is maar ik ken de inhoud niet
- Ja, ik ben ermee bekend maar ik ken de inhoud slechts een beetje
- Ja, ik ben ermee bekend en ik ken de inhoud

Onderstaand figuur laat zien dat respondenten verdeeld reageren op de stelling of de provincie Groningen voldoende aandacht besteedt aan, en informeert over integriteit en integriteitsschendingen. Over het algemeen zijn respondenten het hiermee eens. Tegelijk geeft bijna een op de vijf van de respondenten aan het 'oneens' te zijn met de stelling. Met name aandacht voor voorbeelden over integriteitsschendingen blijkt men behoefte aan te hebben.

De provincie Groningen besteedt voldoende aandacht aan, en informeert mij over integriteit en integriteitsschendingen (n=146)





4. Integere en veilige werkomgeving

Resultaten

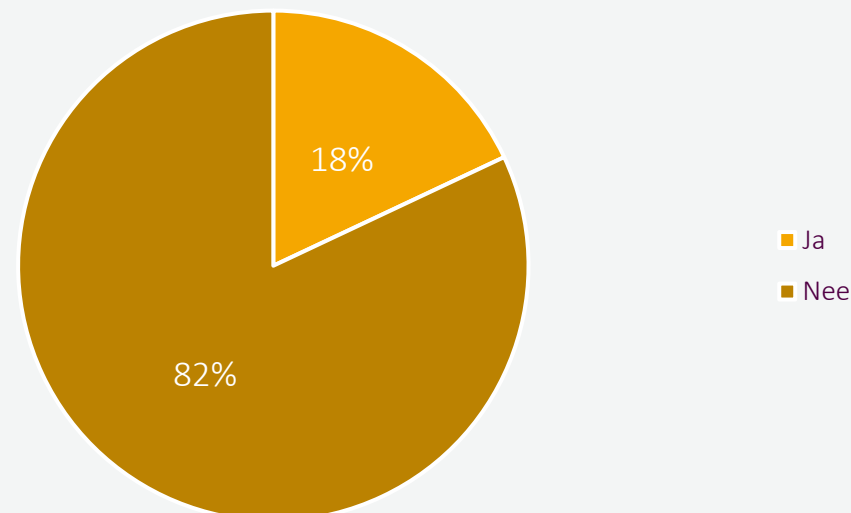
Bedreiging en intimidatie

Medewerkers van de provincie kunnen in hun dagelijks werk te maken krijgen met personen die op een ongewenste manier invloed willen uitoefenen op provinciale processen: door bedreiging, intimidatie of (een poging tot) omkoping. Een dergelijke ervaring is niet alleen erg onprettig voor de betreffende medewerker, deze handelingen kunnen ook ondermijnend zijn voor de democratische rechtsorde, als de besluitvorming hierdoor (bewust of onbewust) wordt beïnvloed. In de enquête is gevraagd naar de omvang van bedreiging en intimidatie. Het figuur laat zien dat bijna een op de vijf respondenten aangeeft tijdens een functie binnen de provincie Groningen te maken hebben gehad met bedreiging en/of intimidatie. Gevraagd naar hoe lang het geleden is dat de respondent te maken heeft gehad met bedreiging en/of intimidatie, geven relatief veel respondenten aan dat deze specifieke situatie van bedreiging en/of intimidatie minder dan een jaar geleden is geweest (n=6, 23%) of één tot drie jaar geleden (n=6, 23%) (zie [bijlage](#)).

Gevraagd naar de wijze waarop de specifieke situatie van gevoelde intimidatie en bedreiging heeft plaatsgevonden geven respondenten diverse antwoorden. Deze hebben grotendeels betrekking op 'schelden of schreeuwen' (44%), 'dreigen om je wat aan te doen' (26%) of het 'dreigen met het benaderen van een autoriteit' (19%). Ook het herhaaldelijk sturen van berichten (7%) en daadwerkelijke vernieling of fysiek geweld (4%) wordt genoemd.

In een vervolgvraag of de respondent deze specifieke situatie van intimidatie en/of bedreiging heeft gemeld zegt twee derde van deze groep respondenten dit te hebben gedaan. Een derde heeft dit niet gemeld. De reden hiervoor is dat deze respondenten over het algemeen de ernst van de situatie niet als zodanig inschatten ('ik heb er geen last van', 'ik vind het niet zo erg', 'persoon was emotioneel' en 'is niet meldingswaardig').

Heeft u tijdens een functie binnen de provincie Groningen te maken gehad met bedreiging en/of intimidatie? (n=146)





4. Integere en veilige werkomgeving

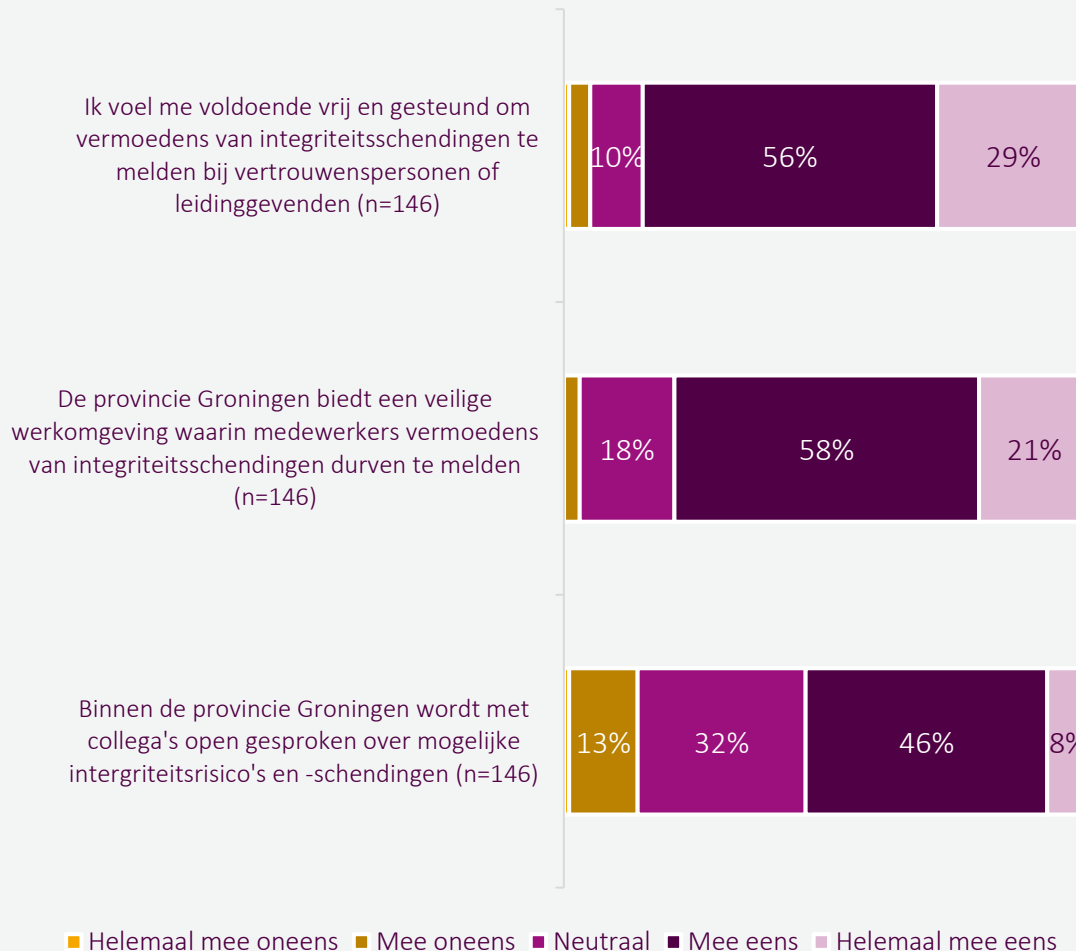
Resultaten

Een veilige werkomgeving

Het figuur rechts laat drie stellingen zien die gaan over een integere en veilige werkomgeving. De meerderheid van de respondenten voelt zich vrij en gesteund om vermoedens van integriteitsschendingen te melden bij vertrouwenspersonen of leidinggevenden. Ook zegt het grootste gedeelte van de respondenten dat de provincie een veilige werkomgeving biedt waarin medewerkers vermoedens van integriteitsschendingen durven te melden.

Over het algemeen geeft het merendeel van de respondenten aan dat binnen de provincie Groningen openlijk met collega's gesproken kan worden over mogelijke integriteitsrisico's en integriteitsschendingen. Een op drie respondenten geeft 'neutraal' aan. Uit de interviews wordt duidelijk dat de provinciale organisatie in sommige gevallen nog 'te terughoudend is' voor wat betreft het bespreekbaar maken van ingrijpende situaties voor het individu, zoals mondige burgers of agrariërs die het provinciehuis dreigen binnen te treden. Individuele medewerkers zouden nog te vaak en te veel met problemen zitten die ze zelf zoveel mogelijk proberen op te lossen zonder daarbij hulp in te schakelen, dit te delen of erover in gesprek te gaan, etc. Een respondent hierover:

Ik maak me zorgen. Ik zie een toenemende druk vanuit de samenleving om niet te gek te doen. We liggen als overheid onder een vergrootglas en dat bespreken we niet met elkaar. We hebben wat oudere generaties in huis die zeggen dat het allemaal wel mee valt, maak je niet druk. Dat kritische gesprek doen we niet goed met elkaar. Wat voel jij erbij als je thuis wordt opgezocht? Dat vind ik heftig en dat vind ik niet fijn. Het gesprek over wat het met je doet, voeren we niet (respondent uit de interviews).





5. Communicatie

Resultaten

De inzet van communicatie kan duizenden ogen en oren creëren waarmee de provincie kan werken aan een weerbare samenleving. Met een goede communicatiestrategie op het gebied van ondermijning zorgt de provincie voor blijvende bewustwording en betrokkenheid van zowel eigen ambtenaren als inwoners, bedrijven en (maatschappelijke) partners.

Het thema ondermijning krijgt weinig aandacht binnen de provinciale organisatie. Er wordt dan ook niet over gecommuniceerd. Respondenten zien intern 'af en toe' berichten op het intranet voorbijkomen die gaan over het thema integriteit. Onder respondenten lijkt behoefte te zijn dat de organisatie meer communiceert over wat de provincie doet in het kader van ondermijning en weerbaarheid. Meer aandacht zou kunnen uitgaan naar het delen van informatie over trends, ontwikkelingen en actualiteiten op het gebied van 'ondermijning', zodat medewerkers meer alert kunnen zijn op ondermijnende activiteiten in hun dagelijkse werkzaamheden. Er ligt op dit moment geen communicatiestrategie met betrekking tot het thema ondermijning.

Conclusies en aanbevelingen



1. Bewustwording en organisatie

Conclusie en aanbevelingen

Conclusies

Voor de provincie Groningen is er geen reden tot ongerustheid, maar wel reden voor meer alertheid. De provincie Groningen is zich nog niet voldoende bewust dat ook zij te maken heeft met ondermijnende criminaliteit. Het is immers, zo geven de deelnemers aan, per functie of positie afhankelijk in welke mate een persoon bewust is van de gevaren en risico's van ondermijning. Het voorkomen van fraude, belangenverstrengelingen en oneigenlijk gebruik van provinciale diensten krijgen wel de nodige aandacht en de organisatie lijkt hiertegen voldoende weerbaar. Vrijwel alle respondenten achten de kans dat criminelen misbruik kunnen maken van provinciale bevoegdheden, taken of functies als (zeer) onwaarschijnlijk. Diverse controlemechanismen, zoals het vier-ogenprincipe, zorgen hiervoor.

- Twee derde van de medewerkers van de provincie geeft in de enquête aan voldoende bewust en in staat te zijn om signalen van ondermijning te herkennen. Een kwart van de medewerkers zegt onvoldoende te weten of zij in staat zijn om signalen van ondermijning te herkennen. Tegelijkertijd zijn er zorgen over de relatief weinig (zichtbare) aandacht die de organisatie heeft voor het thema.
- Respondenten vinden dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het onder de aandacht brengen van het thema ondermijning, weerbaarheid en integriteit.
- Incidenteel, niet periodiek, worden bewustwordingssessies georganiseerd om de thema's ondermijning en weerbaarheid onder de aandacht te brengen. Medewerkers hebben grote behoefte aan meer trainingen alsook het delen van praktische voorbeelden die de organisatie kunnen ondermijnen.

Aanbevelingen

Aanbeveling 1. Besteed doorlopend aandacht aan het thema ondermijning en organiseer bewustwordingstrainingen, gericht op de gehele provinciale organisatie.

Het vergroten van de bewustwording is nodig bij alle afdelingen omdat zij niet dagelijks met het thema bezig zijn. Daarbij is van belang dat duidelijk wordt gemaakt wat de rol van de verschillende afdelingen is. Daarnaast moet de bewustwording gericht zijn op het herkennen van signalen binnen het eigen specifieke werkgebied. Door als provincie zelf regelmatig deze trainingen te organiseren, blijft er continu aandacht voor (de aanpak van) ondermijnende criminaliteit en worden er meer medewerkers van verschillende afdelingen betrokken bij de aanpak van de problematiek.

Tijdens dit soort trainingen kan aandacht besteed worden aan wat ondermijning inhoudt, hoe signalen van ondermijnende criminaliteit te herkennen en wat te doen met het signaal. Daarnaast blijkt dat praktijkvoorbeelden een werkbare manier is om medewerkers bewust te maken van de noodzaak van een kritische houding en het 'onderbuikgevoel' te stimuleren.

In samenwerking met RIEC Noord kunnen trainingen en bewustwordingssessies worden georganiseerd.



1. Bewustwording en organisatie

Conclusie en aanbevelingen

Aanbeveling 2. Geef vanuit het MT en bestuur een duidelijke visie op de rol van de provincie in de aanpak van ondermijning en de ondersteuning van haar Groninger gemeenten.

Respondenten geven aan meer kennis en sturing te willen hebben rond de thema's ondermijning en weerbaarheid. De provincie dient haar rol van ondersteuning aan andere overheden weten waar te maken. Het thema ondermijning is momenteel niet organisatiebreed geagendeerd en respondenten missen in sommige gevallen een duidelijke opdracht c.q. visie vanuit het bestuur en het MT. Een duidelijke visie op de aanpak van ondermijning (en de weerbaarheid ertegen) vanuit het MT en bestuur zorgt ervoor dat het thema integraal opgepakt wordt. Een duidelijke rol van de teamleiding maakt het voor de medewerkers inzichtelijk wat de organisatie wil en welke rol zij daarin hebben. Het advies is antwoord te geven op de vragen hoe belangrijk de organisatie de aanpak van ondermijning vindt en wat daar vervolgens, qua capaciteit, ruimte en tijd, concreet voor nodig is. RIEC Noord denkt graag mee over het formuleren van een duidelijke visie, alsook de opvolging ervan.

Belangrijk is de samenwerking met Groninger gemeenten, ketenpartners en private partijen om integrale samenwerking te behouden in signalering en aanpak van het thema ondermijning. Dit komt ten goede aan de kennis, informatie en ervaringen om als één overheid binnen de provincie op te treden. Benut de rol van de provincie in het zoeken van verbinding en het aanjagen van de samenwerking. Voor enkele inspirerende voorbeelden waarbij de provincie een bijdrage kan leveren aan de (lokale) aanpak van ondermijning wordt verwezen naar de volgende pagina.

Aanbeveling 3. Wijs personen aan die verantwoordelijk zijn voor de verdere ontwikkeling van het beleid rondom weerbaarheid en ondermijning.

Bed de aanpak van het thema ondermijning en het verhogen van de provinciale weerbaarheid in de organisatie in door het vrijmaken van capaciteit en middelen en door het aanwijzen van personen die hier specifiek verantwoordelijk voor zijn. Denk bijvoorbeeld aan een regisseur of aandachtsfunctionaris c.q. projectleider ondermijning. Dit is bijvoorbeeld de contactpersoon richting het MT, Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en richting externe organisaties, waaronder de ODG en Groninger gemeenten. Deze functionaris is de aanjager van het bewustzijn en de aanpak van het thema ondermijning binnen de organisatie. Ook heeft hij/zij het overzicht van de aanpak en beschikt hij/zij over brede kennis van het thema.

‘Waar kan je als provincie inzetten? Dat is nog wel een zoektocht. Het voelt onmachtig en onhandig, maar des te meer redenen om na te denken wat je zou moeten doen, bijvoorbeeld inzetten op bewustwording of het verstrekken van financiële middelen’ (respondent uit de interviews).



1. Bewustwording en organisatie

Conclusie en aanbevelingen

Inspirerende voorbeelden van provinciale bijdragen aan de integrale aanpak van ondermijning

Noord-Holland

De provincie Noord-Holland reserveert structureel financiële middelen om diverse projecten te financieren. Zo ontwikkelde de provincie met zes gemeenten een handreiking om de informatiepositie van de gemeente te versterken bij vakantieparken die in hun gemeente liggen. Verder werkt de provincie met alle gemeenten in de provincie en RIEC's samen aan projecten, onder de vlag van Agenda Weerbaar Noord-Holland. Deze projecten hebben betrekking op de provinciale en gemeentelijke weerbaarheid, aansluiting van de Noord-Hollandse gemeenten op het netwerk van Meld Misdaad Anoniem en het organiseren van bijeenkomsten voor Noord-Hollandse poortwachters zoals notarissen.

Provincie Gelderland

De provincie Gelderland werkt met vier programmalijnen: het versterken van de eigen provinciale weerbaarheid, het ondersteunen, aanmoedigen en faciliteren van Gelderse ketenpartners bij de aanpak van ondermijnende criminaliteit, het ondersteunen, faciliteren en onder de aandacht brengen van maatschappelijke initiatieven tegen ondermijning en, tot slot, het faciliteren en het uitvoeren van data projecten en onderzoek om zo een bijdrage te leveren aan het inzichtelijk maken van de omvang van ondermijnende criminaliteit.

Provincie Noord-Brabant

De provincie Noord-Brabant heeft de thema's veiligheid en ondermijning nadrukkelijk benoemd op de provinciale agenda. Samen met Brabantse gemeenten en ketenpartners wordt kennis, informatie en ervaringen gedeeld om als één overheid op te treden. De rol van de provincie is het zoeken van verbinding en het aanjagen van de samenwerking. Bij de aanpak van ondermijning werkt de provincie langs de volgende drie actielijnen. Ten eerste betreft dit het versterken van de provinciale weerbaarheid en integriteit. Een tweede lijn gaat over provinciale intensivering van de netwerksamenwerking Samen Sterk in Brabant, met oog op een veiliger buitengebied. Als derde lijn wordt genoemd het organiseren van symposia, seminars, deelnemen aan de ontwikkeling van een Centrum voor Ondermijningsstudies in het kader van kennisontwikkeling, kennisdeling en onderzoek naar en over ondermijning.

Provincie Flevoland

Op initiatief van de provincie Flevoland is door het Districtelijk Team Ondermijning de Flevolandse Norm ontwikkeld: een norm met 22 ambities die een gezamenlijke aanpak vormen en moet bijdragen aan het tegengaan van ondermijning door criminele organisaties. De 22 ambities zijn verdeeld in vier categorieën, namelijk: (1) bewustwording bij bestuur en ambtelijke organisaties, (2) organisatie-inrichting en informatiehuishouding, (3) bestuurlijk instrumentarium en (4) integriteit van de organisaties.



2. Informatiepositie en –huishouding

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

De provincie heeft haar informatiehuishouding niet zodanig ingericht dat zij signalen over ondermijning kan herkennen, agenderen of aanpakken. Dit wil zeggen: de provincie Groningen kent geen intern meldpunt om criminele of ondermijnende activiteiten te melden of een lokaal (c.q. intern) informatieoverleg waar signalen van integriteitsschendingen, ondermijning c.q. onderbuikgevoelens bespreekbaar gemaakt kunnen worden. Dit overleg kan ervoor zorgen dat relevante informatie op een laagdrempelige wijze, over afdelingen heen, wordt besproken. Respondenten geven aan hier behoefte aan te hebben.

De uitwisseling van informatie tussen afdelingen zodat, bijvoorbeeld, bekend is welke afdelingen met welke aanvragen te maken hebben, is momenteel niet gefaciliteerd door de organisatie. Er wordt bijvoorbeeld niet gewerkt aan de hand van een zogeheten 'CRM-model' waardoor de organisatie de burger niet kan relateren naar een klantnummer, dossiernummer of bankrekening, terwijl respondenten hier behoefte aan hebben en naar refereren. Een gebrek aan integraliteit wordt door de respondenten breed (h)erkend. Onderlinge afstemming en informatiedeling vindt volgens de respondenten niet op structurele basis plaats en dit contact is op dit moment persoonsafhankelijk.

Aanbevelingen

Aanbeveling 4. Zorg dat het intern meldpunt de officiële plek is waar collega's vermoedens van ondermijning melden en registreer alle meldingen centraal. Communiceer duidelijk over dit meldpunt.

Zorg voor een meldpunt waar medewerkers van de provinciale organisatie op een laagdrempelige manier vermoedens van ondermijning kunnen melden. Breng alle informatie rondom het thema ondermijning op één digitaal punt samen en stel één of twee personen hiervoor verantwoordelijk. Let hierbij op de volgende aandachtspunten:

- Een meldpunt vraagt tijd; er dient voldoende capaciteit te zijn om hier invulling en opvolging aan te kunnen geven.
- Besteed altijd aandacht aan de terugkoppeling richting de melder, ook als dat alleen op hoofdlijnen kan.
- Zorg bij het inrichten van het meldpunt dat signalen goed en eenduidig worden vastgelegd zodat verrijking en analyse mogelijk is. Neem bij het ontvangen, vergaren, verrijken en analyseren van informatie de geldende privacyregels in acht. Stel hiervoor een protocol op en laat dit vaststellen.



2. Informatiepositie en –huishouding

Conclusie en aanbevelingen

Aanbeveling 5. Heb aandacht voor de integraliteit tussen afdelingen en experimenteer met het organiseren van een lokaal ondermijningsoverleg.

Bevorder de interne samenwerking tussen afdelingen om de integrale aanpak van ondermijning en het verhogen van weerbaarheid af te stemmen. Zorg dat teamleiders en managers zijn aangehaakt. Denk hierbij aan de samenwerking met en tussen functionarissen die zich bezighouden met: vergunningverlening, toezicht en handhaving, inkoop en aanbestedingen, subsidieverlening en grondexploitatie. De interviews met de deelnemers geven de indruk dat een laagdrempelige integrale kennisdeling over ondermijning, bijvoorbeeld door een ondermijningsoverleg, wenselijk kan zijn. Dit overleg draagt bijvoorbeeld bij aan het stellen van prioriteiten, juiste informatie-uitwisseling en het op tijd capaciteit vrij maken als zaken in gang gezet moeten worden.

Aanbeveling 6. Besteed continu aandacht aan informatieveiligheid en digitale weerbaarheid.

Besteed continu aandacht aan informatieveiligheid en digitale weerbaarheid van de ambtelijke organisatie. Heb aandacht voor de bewustwording onder medewerkers dat digitale criminaliteit grote ondermijnende gevolgen kan hebben voor de organisatie en inwoners van de provincie. Zorg voor een veilige (digitale) werkomgeving, zodat de gegevens vertrouwelijk kunnen worden gedeeld, verwerkt en opgeslagen. Maak gebruik van versleutelde e-mails en bijlagen als het om vertrouwelijk en/of persoonlijke gegevens gaat. Laat informatieveiligheid onderdeel uitmaken van de provinciale visie op ondermijning.



3. Beleid en handhaving

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

De bestuurlijke aanpak van de provincie Groningen is in veel opzichten robuust en op orde. Dit wil zeggen: de provincie Groningen benut haar bestuurlijke instrumentarium als het gaat om het uitvoeren van onder andere de Wet Bibob en het tegengaan van misbruik en oneigenlijk gebruik. De provincie heeft beleid op diverse terreinen, zoals Bibob, informatieveiligheid, veiligheid van gebouwen, ambtelijke- en bestuurlijke integriteit, screening van personeel, het vier-ogen-principe, het doen van aangifte bij de politie bij intimidatie en bedreiging. De provincie Groningen heeft echter geen beleid geformuleerd specifiek voor de aanpak van ‘ondermijning’. In het Coalitieakkoord 2019 – 2023 ‘Verbinden Versterken Vernieuwen’ wordt ook geen aandacht besteed aan de thema’s ondermijning, weerbaarheid en, in beperkte mate, integriteit. Het onderwerp integriteit is als zodanig belegd in de portefeuille van de Commissaris van de Koning.

Aanbevelingen

Aanbeveling 7. Formuleer beleid op de aanpak van ondermijning en maak duidelijk wat de rol van de provincie is binnen de bredere integrale aanpak van ondermijning.

Het is belangrijk dat het Gronings openbaar bestuur middelen heeft om bij te dragen aan de integrale aanpak van ondermijning en daardoor weerbaar wordt en blijft. Om dit voor elkaar te krijgen kan de provinciale organisatie diverse maatregelen nemen die zowel de eigen organisatie weerbaar(der) maakt als haar Groninger gemeenten. Het advies is beleid op te stellen waarin duidelijk vermeld staat welke maatregelen de organisatie neemt, voor de korte en lange termijn. Kijk ter inspiratie bij andere provinciale organisaties hoe zij de aanpak van ondermijning in de organisatie borgen en welke maatregelen daaraan

gekoppeld zijn. Daarnaast wordt geadviseerd om bij het opstellen van nieuw beleid en uitvoeringsplannen ook stil te staan bij de vraag op welke wijze het bijdraagt aan de preventie of aanpak van ondermijnende criminaliteit. Denk bijvoorbeeld bij milieuplannen dat ook aandacht voor geschonken aan milieucriminaliteit.

Aanbeveling 8. Zorg dat kennis van het instrumentarium op orde is en blijft.

Zorg dat kennis van het instrumentarium, zoals de Wet Bibob en het M&O-beleid, op orde is en blijft. Besteed periodiek aandacht aan de bewustwording van het thema ondermijning bij medewerkers die in eerste lijn screenen of Bibob-toetsen toepassen.

Aanbeveling 9. Kijk naar de mogelijkheden tot het faciliteren en ondersteunen van de ODG als zijnde ogen en oren van de provincie in de aanpak van ondermijning.

De omgevingsdienst houdt zich bezig met de uitvoerende taken op het gebied van milieu, zoals het verlenen van vergunningen, toezicht houden en handhaven. Zij speelt een belangrijke rol in de aanpak van ondermijning terwijl ze daar momenteel – vanuit haar wettelijke taak – niet in wordt gefaciliteerd of ondersteund door partners in de gemeenschappelijke regeling. De provincie kan dit doen door trainingen of cursussen aan te bieden aan frontlijnwerkers om zo signalen van ondermijning beter te herkennen.



4. Integere en veilige werkomgeving

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

Medewerkers van de provincie voelen zich veilig en prettig in het uitvoeren van hun werkzaamheden. Dit sluit aan bij de resultaten uit het werkbelevingsonderzoek waar de provincie Groningen relatief hoog scoort op subjectieve veiligheid. Dit thema is dan ook een van de trojkepunten van de provincie. Medewerkers durven zichzelf te zijn, op te komen voor zichzelf en collega's feedback te geven. Enkele belangrijke conclusies opgesomd:

- Een kwart van de respondenten geeft in de enquête aan niet te weten waar hij/zij vermoedens van niet-integer handelen van een collega binnen de organisatie kan melden.
- Bijna een derde van de respondenten in de enquête weet niet of hij/zij vermoedens van niet-integer handelen van een collega zou melden. Het niet willen verklikken of 'bang zijn iemand vals te beschuldigen' zijn daar de grootste redenen van.
- Over het algemeen zijn integriteitsrelevante documenten en protocollen bekend. Het protocol rondom het melden van misstanden en agressie en geweld kan meer onder de aandacht worden gebracht.
- Bijna een op de vijf respondenten geeft in de enquête aan tijdens een functie binnen de provincie Groningen te maken te hebben gehad met een vorm van intimidatie en/of bedreiging.
- De provincie Groningen benoemt kwetsbare functieprofielen en deze medewerkers worden gescreend.

Aanbevelingen

Aanbeveling 10. Zorg voor structurele inbedding van het thema integriteit en zet dit thema continu op de agenda.

Binnen de organisatie wordt per afdeling verschillend omgegaan met onderwerpen die raken aan het thema integriteit. Met name bij indiensttreding wordt hier relatief veel aandacht aan geschonken, terwijl de aandacht voor dit thema in de loop van de tijd over het algemeen vermindert. Belangrijk is dat er een continu proces van integriteit is, dat de organisatie inspeelt op actuele ontwikkelingen en dit vertaalt naar wat dat voor het werk van de medewerkers betekent. De organisatie kan op verschillende momenten (terugkerend) aandacht besteden aan integriteit, bijvoorbeeld bij aanvang van de functie, bij de ambtseed, tijdens functioneringsgesprekken en tijdens werkoverleggen binnen de afdeling. Het is belangrijk dat het thema integriteit gemakkelijk vindbaar is op het intranet en dat de organisatie regelmatig aandacht heeft voor dit thema.

- Raadpleeg diverse documenten van de [VNG over dit punt](#).
- Raadpleeg de [Brochure Justis over interne screeningsmogelijkheden met tips](#).
- Raadpleeg de [Handreiking van het Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector \(BIOS\)](#).



4. Integere en veilige werkomgeving

Conclusie en aanbevelingen

Aanbeveling 11. Zorg voor een gezamenlijke en uitgesproken normstelling als het gaat om agressie en geweld.

Bepaal onderling de grens als het gaat om het gedrag van burgers. Toon vervolgens deze gestelde norm – en de hieruit voortvloeiende huisregels voor burgers – duidelijk in de panden van de provincie. Laat aan burgers zien dat het overtreden van deze regels daadwerkelijk consequenties heeft. Dit proces kan in gang gezet worden door medewerkers te leren hun eigen grenzen aan te geven, deze actueel onder de aandacht te houden en medewerkers te trainen in het omgaan met agressie c.q. weerbaarheidsstraining. Daarin leer je vooral je eigen grenzen kennen en kan geoefend worden met iemands reactie. Aansluitend dient het agressieprotocol met gedragsregels actueel te zijn en uitgedragen te worden. Beschrijf daarin de norm voor acceptabel gedrag, wat medewerkers kunnen doen om agressie of geweld te voorkomen en hoe ze kunnen de-escaleren bij een incident.



5. Communicatie

Conclusie en aanbevelingen

Conclusie

De provincie Groningen heeft op dit moment geen communicatiestrategie voor wat betreft de weerbaarheid van de eigen organisatie tegen ondermijning of om medewerkers en burgers te informeren over de risico's en gevaren van ondermijning. De wens van respondenten is dat de organisatie meer communiceert op dit gebied, zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten.

Aanbeveling

Aanbeveling 12. Communiceer over de aanpak van ondermijning en de weerbaarheid ertegen.

Zet communicatie in om de bewustwording, zowel intern als extern, te vergroten met de toelichting waarom een specifieke situatie problematisch is, voor wie en wat de doelgroep eraan kan doen. Verstrek informatie over het thema ondermijning en deel successen in de aanpak, bijvoorbeeld via het intranet of via teamleiders in teamoverleggen of via de website of social mediapagina's van de provincie. Op deze manier kunnen medewerkers en inwoners van de provincie zien wat de resultaten zijn van, bijvoorbeeld, hun meldingen. Communiceer niet te algemeen, maar gebruik voorbeelden die spelen binnen de provincie of focus op een specifiek thema, bijvoorbeeld het buitengebied.

Bijlage

Geanalyseerde documenten
Algemene Inkoopvoorwaarden
Bibob-beleid
Gedragscodes Integriteit
Inkoop- en Aanbestedingsbeleid
Kader Subsidies
Protocol Vermoedens van Misstanden
Verklaring Omtrent Gedrag (VOG)
Beleidsregel VTH
Handhavingstrategie BRZO
Milieuplan

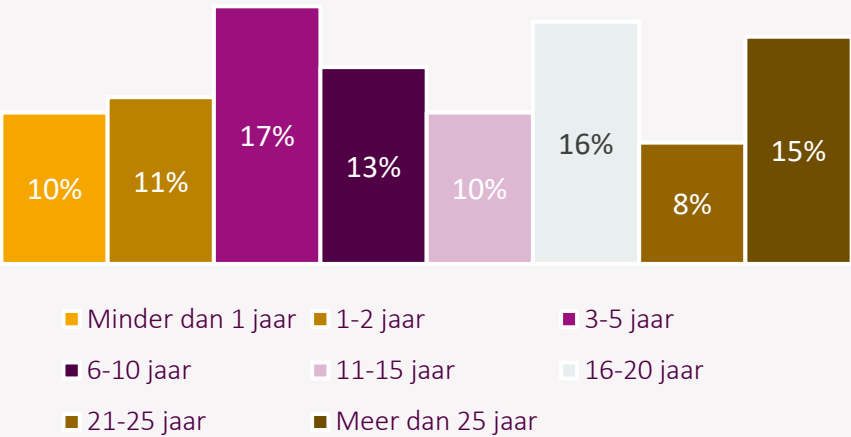
Vragen in de digitale enquête
Hoe lang bent u werkzaam voor de provincie Groningen ?
Voor welke afdeling bent u momenteel werkzaam?
Kunt u aangeven welke van de volgende taken u momenteel uitvoert voor de provincie Groningen?
Welke van de volgende taken van de provincie Groningen zijn volgens u het meest kwetsbaar voor ondermijning?
Welke van de volgende afdelingen van de provincie Groningen zijn volgens u het meest kwetsbaar voor ondermijning?
Hoe waarschijnlijk acht u de kans dat criminelen misbruik kunnen maken van uw bevoegdheid, taak of functie?
Kunt u van de volgende voorbeelden aangeven hoe vaak u denkt dat dit voor komt binnen de provincie Groningen?
Kunt u aangeven hoe vaak u denkt dat de volgende situaties voor komen binnen de provincie Groningen?
Op het moment dat u zou vermoedens dat een collega niet-integer handelt, zou u dit melden?
Bent u zelf weleens benaderd door een persoon of organisatie die probeerde gebruik te maken van uw bevoegdheid, taak of functie binnen de provincie Groningen?
Heeft u tijdens uw functie binnen de provincie Groningen te maken gehad met bedreiging en/of intimidatie?
Heeft u tijdens uw functie binnen de provincie Groningen te maken gehad met (een poging tot) omkoping?
Kunt u toelichten wat volgens u nodig is om uzelf en collega's meer weerbaar(der) te maken tegen ondermijning?
In hoeverre bent u het eens met de volgende stellingen over een veilige en integere werkomgeving binnen de provincie Groningen
Kunt u toelichten wat volgens u nodig is om een veilige werkomgeving te hebben waarin ambtenaren en politieke ambtsdragers zich veilig voelen om misstanden te melden?

Geïnterviewde respondenten (n=25)	
Afdelingshoofd Bestuur, Juridische Zaken en Communicatie	Concerncontrol
Afdelingshoofd Economie, Cultuur en Projectfinanciering	Concernfunctionaris Informatiebeveiliging
Afdelingshoofd Ingenieursbureau	Coördinator Subsidieteam
Afdelingshoofd Landelijk Gebied en Water	Gedeputeerde
Afdelingshoofd Mobiliteit-Beleid	Gedeputeerde
Afdelingshoofd Mobiliteit-Projecten	Juridisch Adviseur
Afdelingshoofd Omgeving en Milieu	Jurist Subsidieteam
Afdelingshoofd Personeel en Organisatie	Omgevingsdienst Groningen
Bestuursadviseur gedeputeerde	Omgevingsdienst Groningen
Bibob-coördinator	Projectleider Werkbelevingsonderzoek en Vakbondconsulent
Clustercoördinator Inkoop en Subsidies	Senior beleidsadviseur HRM en Coördinator Bestuurlijke Integriteit
Clustercoördinator Programma's en Subsidies	Senior beleidsadviseur HRM en vertrouwenspersoon
Commissaris van de Koning	





Aantal jaren werkzaam voor de provincie Groningen



Aantal jaren geleden dat respondenten te maken hebben gehad met bedreiging en/of intimidatie

Meer dan 10 jaar geleden	3 respondenten
6 tot 10 jaar geleden	3 respondenten
4 tot 5 jaar geleden	8 respondenten
1 tot 3 jaar geleden	6 respondenten
Minder dan een jaar geleden	6 respondenten

Bewustwording

- Het RIEC Noord kan verschillende diensten en producten aanbieden, waaronder het verzorgen van (maatwerk) bewustwordings sessies en de inzet van bewustwordingscampagnes.
- Het RIEC-LIEC en de Ministeries van BZK en J&V hebben de [App Ondernijning](#) ontwikkeld. Deze app helpt om de bewustwording te vergoten. Voor meer informatie klik op deze link. Het RIEC heeft ook promotiemateriaal voor de app beschikbaar.
- Het [Kennisplatform Ondernijning](#) (KPO) bevat uitgebreide informatie over ondernijning en de aanpak ervan. Naast een publiek gedeelte is een vertrouwelijk gedeelte toegankelijk na registratie door professionals, werkzaam in de aanpak van ondernijning. Hier worden best practices met elkaar gedeeld, diverse communicatiemiddelen, landelijke nieuwsberichten over ondernijning en kunnen professionals met elkaar in contact komen. Op het KPO zijn ook verschillende voorbeelden van communicatiemiddelen te vinden.
- Het CCV heeft een gratis [e-learning](#) beschikbaar gesteld voor baliemedewerkers en toezichthouders om bewustwording over signalen van mensenhandel te vergroten (let wel: deze e-learning is bedoeld voor gemeenten, maar geeft een goede indruk van het signaleren van mensenhandel).
- [FairWork](#) geeft trainingen specifiek op het gebied van het herkennen van signalen van arbeidsuitbuiting.
- Bewustwordingscampagnes in samenwerking met Meld Misdaad Anoniem, bijvoorbeeld thema-, gebied-, of fenomeengericht. Ervaring leert dat naar aanleiding van een dergelijke bewustwordingscampagne het aantal anonieme signalen stijgen.

Digitale criminaliteit

1. Eigen huis op orde: verantwoordelijkheid nemen voor het goed functioneren van de eigen digitale systemen. Zie de [factsheet 'Eigen huis op orde'](#).
2. Cyberincidenten en cybercrisis: voorbereid zijn. Zie de [factsheet 'Cyberincidenten en cybercrisis'](#).
3. Cybercrime en gedigitaliseerde criminaliteit: weerbaar maken van bewoners en ondernemers. Zie de [factsheet 'Cybercrime en gedigitaliseerde criminaliteit'](#).
4. Ga na of het informatieveiligheidsbeleid de volgende maatregelen bevat en gebruik de [handreiking](#) van het NCSC als beginpunt voor gesprekken met leveranciers en partners over hun digitale veiligheid.
 1. Installeer software-updates.
 2. Zorg dat elke applicatie en elk systeem voldoende loginformatie genereert.
 3. Pas multifactorauthenticatie toe waar nodig.
 4. Bepaal wie toegang heeft tot data en diensten.
 5. Segmenteer netwerken.
 6. Controleer welke apparaten en diensten bereikbaar zijn vanaf het intern en bescherm deze.
 7. Versleutel opslagmedia met gevoelige informatie van de organisatie.
 8. Maak regelmatig back-ups van systemen en test deze.

Omgaan met agressie en geweld

Registreer alle voorvallen van agressie en geweld en stimuleer dat ambtenaren en bestuurders die hiermee te maken krijgen aangifte doen en dit melden. De keuze ligt altijd bij de betreffende ambtenaar of bestuurder.

1. Laat intern en extern weten wat de organisatienorm van acceptabel gedrag is en wat dit betekent voor de houding van de medewerkers.
2. Wees voorbereid op contact en/of confrontatie met de doelgroep.
3. Zorg voor consequente opvolging van acties en gemaakte afspraken.
4. Stimuleer dat medewerkers elk voorval van agressie, geweld, bedreiging en intimidatie melden; geef thuis voor slachtoffers.
5. Registreer alle voorvallen van agressie, geweld, bedreiging en intimidatie tegen werknemers. Bevorder het (laten) doen van aangifte van strafbare feiten.
6. Reageer binnen 48 uur naar de dader van agressie, geweld, bedreiging en intimidatie.
7. Train werknemers in het voorkomen van en omgaan met agressie, geweld, bedreiging en intimidatie.
8. Verhaal de schade op de dader en draag zorg voor schadevergoeding.
9. Zorg voor adequate beveiliging.
10. Zie toe op nazorg aan werknemers die slachtoffer zijn van agressie, geweld, bedreiging en/of intimidatie.

© 2021, Regionaal Informatie en Expertisecentrum Noord-Nederland (uitgegeven in eigen beheer). Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag zonder bronvermelding worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door print-outs, kopieën, of op welke andere manier zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

E: info@riecnoord.nl
T: 088-1672790
P: Postbus 21000, 8900 JA Leeuwarden
W: <http://www.riec.nl>

