

# Verslag bijeenkomst

## *Goed werk in het heetst van de strijd*



*Rob Bats*

**Rob Bats, oud-burgemeester van Haren en momenteel waarnemend burgemeester van de gemeente Terschelling, was te gast in de Goed Werk Hub te Groningen op 19 juni 2013. Hij was uitgenodigd om te komen vertellen over zijn professionele en persoonlijke afwegingen bij zijn beslissingen ten tijde van de Harense rellen. Deze rellen, ook wel Project X Haren genoemd, of de Facebook-rellen, ontstonden naar aanleiding van de aankondiging op Facebook van een privéfeestje dat een meisje wilde organiseren voor haar zestiende verjaardag. Het meisje had de uitnodiging per ongeluk op *openbaar* gezet, waardoor iedereen met een account op Facebook de uitnodiging kon accepteren en doorsturen naar anderen. En dat gebeurde. Het gevolg was dat duizenden jongeren naar Haren stroomden op de bewuste dag van 21 september 2012. En terwijl aanvankelijk de sfeer gemoedelijk was, sloeg de stemming om tegen negen uur in de avond. Er braken hevige rellen uit, met gewonden, vernielingen en zelfs plunderingen tot gevolg.**

**De bijeenkomst werd geleid door Hans Wilmink, tot april 2013 senior ambtenaar Kennis en Strategie bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en bijgewoond door bijna dertig mensen onder wie bestuursadviseurs, veiligheidsanalisten en beleidsmedewerkers van gemeenten en ministeries.**

## **Wat doe je als je dorp het middelpunt is van een rel vanwege een jongerenhype? Zo'n crisissituatie vergt het uiterste van de politie en de burgemeester, van zowel bestuurders als de werkvloer.**

Alexandrien van der Burgt van de Stichting Beroepseer opende de bijeenkomst met een welkomstwoord en een korte uiteenzetting over opzet en doel van de stichting: "Beroepseer is een beweging van mensen die zich inzetten voor beroepseer en "goed werk" van professionals. Mensen die naar eer en geweten hun werk doen en bij wie het gaat om vakmanschap en kwaliteit van het werk.

De Stichting bestaat inmiddels zeven jaar, organiseert Goed Werk Hub–bijeenkomsten<sup>21)</sup> door heel Nederland en heeft een actieve website. De stichting creëert zo op verschillende manieren een platform waar een dialoog plaatsvindt. Waar mensen hun verhalen kunnen vertellen over wat er in het dagelijkse werk, in de praktijk speelt. Verhalen om van te leren en geïnspireerd door te raken, zowel persoonlijk als professioneel.

Stichting Beroepseer werkt samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), onder andere aan het programma *Goed Werk in het Openbaar Bestuur*. Dit programma laat ambtenaren stilstaan bij de vraag *Wat is in essentie goed werk?* Waarbij "goed werk" staat voor: uitmuntend vakmanschap, morele verantwoordelijkheid en persoonlijke betrokkenheid. Ook wel met drie B's omschreven als: bekwaam, betrouwbaar en betrokken.

"Goed werk" is in deze tijd best lastig, in de complexiteit en dynamiek van de huidige maatschappij. Daarom is het goed om stil te staan bij de dilemma's die je als professional tegenkomt. Dat doet Beroepseer: mensen van verschillende organisaties samenbrengen om (een aantal van) deze dilemma's aan de hand van een thema aan de orde te stellen, te analyseren en om te buigen naar leerpunten.

Hans Wilmink heette Rob Bats hartelijk welkom en legde uit dat het verhaal van Bats bedoeld is om de aanwezigen op scherp te stellen. De meesten van hen hebben te maken in hun werk met openbare orde en veiligheid.

Een succesverhaal is het niet, maar het gaat vandaag dan ook om het verhaal achter de beslissingen van deze gezagsdrager. Voor welke dilemma's kwam hij te staan in deze voor Nederland nieuwe situatie? En wat kunnen wij daar vervolgens van leren? Met Rob Bats staat iemand voor ons die heeft gezegd: "Stop, tot hier en niet verder."

Dat is één van de moeilijkste dingen voor een professional, "nee" zeggen. Wat de vertrouwelijkheid betreft van wat vandaag binnen deze groep wordt besproken: er is geen pers aanwezig; we hebben en houden zelf de hand in wat we naar buiten brengen. Het is een open gedachtewisseling met de hier aanwezige groep mensen.

### **Waardekaarten sorteren**

In aanloop naar het verhaal van Bats laste Hans Wilmink een kort intermezzo in met de vraag: Welke waarden vindt u in uw beroepspraktijk belangrijk? Vervolgens kregen de aanwezigen een set *Goed Werk waardekaarten* uitgereikt met verzoek ze te sorteren in volgorde van belangrijkheid. Doel van deze oefening was bewustwording van het zwaartepunt van waarden.

### **Het verhaal achter de beslissingen bij Project X**

Rob Bats begint met te vertellen dat hij niet komt... "met een treurig verhaal. Ik had het niet willen missen, het was buitengewoon leerzaam. Niet alleen voor mij maar ook voor mijn gezin."

Zijn insteek is dan ook om vandaag vooral de menselijke kant te belichten, zijn overwegingen en emoties. Maar ook hoe hij in de samenwerking stond en daar nu nog mee omgaat: “Ik hecht eraan te zeggen dat ik ook in die tijd met buitengewoon veel plezier met de professionals om mij heen heb gewerkt. Na mijn aftreden heb ik veel vragen gehad: moet niet ook de korpschef van de politie aftreden, moet ook niet de regioburgemeester aftreden? Ik heb daar steeds ontkennend op geantwoord. Ik heb tot op de dag van vandaag mijn beslissingen aan mij gehouden. Beslissingen die bij vlagen best ingrijpend waren. Daarin naar een ander wijzen, dat doe ik niet.”

Voor wat de vertrouwelijkheid betreft heeft Rob Bats zijn les geleerd: “Ik heb na Haren geen vertrouwelijkheid meer te bewaren. Wat ik hier zeg is dan ook niet geheim. Ik heb geleerd: houd geen dingen achter voor de media. Gooi de zaken zo snel mogelijk open, je kunt beter zelf de regie houden dan dat ze er hun eigen verhaal van maken.”

### “Moar ’t stond wel in de kraant”

“Ik ben in een agrarische omgeving opgegroeid in de Achterhoek”, vertelt Rob over zijn wortels. “Daar heb ik een aantal waarden meegekregen. Mijn moeder heeft me altijd meegegeven: (1) je mag niet liegen en (2) je moet bij jezelf blijven. Die waarden hebben mijn opvoeding in belangrijke mate bepaald en ook mijn beslissingen rondom 21 september, het Project X.”

De beeldvorming die via de media tot stand kwam is zeer bepalend geweest in het verloop van de gebeurtenissen: “Ik heb steeds naar eer en geweten gehandeld. Dus toen ik na de rellen naar mijn oude moeder ging, probeerde ik me te verdedigen in hoe goed ik het had gedaan. Toen keek ze me aan en zei: *Joa jonge, moar ’t stond wel in de kraant*. Dat gegeven is voor een bestuurder, maar zeker ook voor een ambtenaar ontzettend belangrijk: welk beeld wordt geschetst en welk beeld houd je met elkaar vast?”

Een drietal korte filmpjes vormen de leidraad voor het vervolg van Bats’ verhaal. Ze tonen hoe de gebeurtenissen elkaar opvolgden. In de afgelopen periode heeft hij zijn verhaal op tal van bijeenkomsten verteld, waarbij de nadruk wisselend lag op de staatsrechtelijke kant van het verhaal, of de veiligheidstechnische kant. Hij vertelt dat hij het thema van deze middag het meest bijzondere vindt, omdat het gaat over hetgeen je constant bezig houdt tijdens zo’n proces.

### “Moet je nou horen...”

Al vanaf het begin van zijn aantreden als burgemeester, waren het roerige tijden voor Bats. Drie weken na zijn installatie viel het College van Burgemeester en Wethouders. “Niet altijd gezellig maar wel uitdagend”, zegt hij zelf over deze periode. Hij ging daarin voortvarend te werk want in september 2012 werd een nieuw College beëdigd. In dezelfde week als waarin de rellen zouden uitbreken.

Eén tweet uit die periode is tekenend voor de wijze waarop een situatie en de beeldvorming daarover kunnen omslaan. Een gemeenteraadslid uit Haren twitterde een bericht met de strekking: *Moet je nou horen. De burgemeester is druk met het FB-incident. Daarmee wil hij waarschijnlijk de problematiek in het college maskeren*. Met andere woorden: wat is er nou belangrijker?

“Van de uitingen via de sociale media in die periode, hebben we uitdraaien gemaakt om te zien: wat gebeurt er nu? Op welk moment word je gesteund en op welk moment laten mensen je juist vallen? Het is bijzonder om te zien dat de voornoemde tweet zich na de rellen in één keer omdraaide: *Hoe serieus heeft hij die rellen eigenlijk*

*genomen?*. Dat is niet alleen uitermate boeiend geweest voor het bestuur, maar ook voor de politie, die dezelfde omslag heeft ervaren.

### **“Wat gaat hier gebeuren?”**

De zorg en onrust stijgen geleidelijk in aanloop naar 21 september: “De vader van het bewuste Facebook-meisje nam contact op met de politie, hij wist niet meer wat hij met de situatie aan moest. In hetzelfde weekend belde mijn studerende zoon: *Pap, er komt een gaaf feest in Haren*. Waar je dan met elkaar in verkeert is: wat gaat hier gebeuren?. Wat dan nog de boventoon voert in je overwegingen is: het zal wel loslopen. Dat is eigenlijk de situatie waar je van uitgaat.”

Direct na de beëdiging van het nieuwe College, moest Bats kiezen waar hij zijn aandacht op richtte: “Ik moest een keuze maken tussen twee belangrijke dossiers. Het ene dossier dat er met zekerheid is – het College waar je mee verder moet – en het andere, dat in eerste aanleg nog een redelijk overzichtelijk feestje lijkt. Die dilemma’s zijn ontzettend ingewikkeld, de spanning die dat gaf bij mijn AOV’er<sup>2)</sup> is ingewikkeld. In die periode heb ik ontzettend veel contact gehad met mijn AOV’er. Zij heeft in de tijd dat ik bezig was met het college enorm veel contact onderhouden met de politie”.

Er was reeds een heilweekend gepland met het nieuwe College. Daar is Bats uiteindelijk niet meer naartoe geweest.

### **Opschalen naar GRIP 3**

Op weg naar de bewuste avond, zijn een aantal kritieke momenten geweest. Eén daarvan was de overweging om op te schalen naar GRIP 3<sup>3)</sup>: “We hebben opgeschaald omdat het hele traject onzeker was. We wisten niet wat er zou komen en hadden handen nodig. Met name de adviseurs om mij heen hebben me sterk geadviseerd: Rob je moet nu opschalen naar GRIP 3 omdat je anders discussies krijgt of je nu wel of niet handjes krijgt uit de regio.

Er hebben nog wat overtuigingslagen plaatsgevonden, maar we gingen naar GRIP 3. Niet omdat het een GRIP 3 incident is, maar omdat we op dat moment structuren nodig hadden. Dat was voor mij uiteindelijk een hele complexe toen in het rapport Cohen stond: *Het creëren van structuren bemoeilijkt het proces*. Terwijl in mijn optiek – bijvoorbeeld bij militairen en andere professionals in uniform – het uniformeren van processen juist leidt tot eenduidigheid en vergemakkelijking.”

Die discussie voerde Bats niet in de openbaarheid, maar wel in kleinere, academische setting: “Vanuit het New Public Management gaat het over taken, rollen en bevoegdheden. Ik ben de bestuurder, jullie zijn de professionals, en gezamenlijk nemen we een beslissing waar ik de verantwoordelijkheid voor draag. Dat is een diffuus traject geweest in de afronding van het rapport Cohen, maar dat waren wel belangrijke dilemma’s waar we met elkaar doorheen moesten.”

### **De trein Assen – Groningen**

Nog een ander operationeel dilemma deed zich voor op de bewuste avond: Burgemeester, er komt een trein aan uit Assen en die trein wordt gesloopt. Wat gaan we doen, terug naar Assen of door naar Groningen?

Inmiddels waren er 450 man politie op de been in Haren. In Groningen was er bijna niets meer, een aantal ‘platte petten’.

Bats: “Het advies was: stoppen in een weiland. Ik heb toen het besluit genomen – met veel mensen om me heen – om die trein heel langzaam naar Haren te laten

rijden. Ondertussen had ik als burgemeester voortdurend operationeel contact met de politie. Stoppen in een weiland was een slagveld geworden en heeft negatieve connotaties. Dat is gelukkig een goede beslissing geweest. Het krachtenveld tussen adviseurs, ambtenaren en bestuurder is belangrijk, daar koers je op. En toch moet je af en toe ook je eigen beslissing nemen. Omdat je ziet dat de grootste worsteling ontstaat op het moment dat het gaat over communicatie.”

### **Burgemeester of burgervader?**

Die worsteling met communicatie heeft Bats telkens in de brede discussie ervaren.

Maar ook heeft hij ervaren dat je op een aantal zaken weinig invloed hebt:

“Communicatie is iets waar je echt met z’n allen over moet discussiëren en waar je van kunt leren. Een aantal andere dingen, die word je, dat gebeurt je. Toen de vertrouwenscommissie mij vroeg: Meneer Bats, ben u een burgervader of een burgemeester?, heb ik geantwoord: Ik ben een burgemeester.”

Bats vertelt dat hij dacht meer van de processen te zijn dan van het beeld van de burgervader. Maar in de praktijk bleek dat je het automatisch wordt, een burgervader. Je merkt dat je zo wordt gezien en je schikt je ook in die rol.

In de maanden daarvoor had Bats nooit gedacht een burgervader te zijn, maar in tijden van crisis bleek automatisch dat de burgers heel belangrijk voor hem waren en dat hij zich ook steeds meer burgervader voelde.

Terug naar 21 september, 19.00 uur. De districtschef meldt: Rob, het lijkt dat het goed gaat. Het lijkt een gezellig feestje te worden.

Er heerste een sfeer van vertrouwen dat het ook goed zou komen: “Toch voelde het niet goed, als een aanstormende orkaan. Kort daarna brak de hel los.”

### **Gezin en weinig slaap**

In de week rond de rellen, heeft Bats naar eigen zeggen twee grote fouten gemaakt:

“Ik heb mijn gezin onvoldoende betrokken. In mijn rol van burgervader ben ik vergeten hen voldoende op de hoogte te houden. Daarnaast heb ik nagelaten regelmatig te slapen. Ik wilde overal zelf bij zijn en heb die week bijna geen oog dicht gedaan. Dat heeft invloed op wat je uitstraalt.”

Dat Bats ook nog een gezin had dat leed onder de grote werkdruk en de betrokkenheid, verloor hij soms uit het oog. Dat leidde op sommige momenten ook privé tot spanningen.

Op de ochtend na de rellen, loopt Rob Bats om 8 uur door de straten van Haren: “Op dat moment was ik echt burgervader. Dat ben je dan, of je wilt of niet, dat is op dat moment heel mooi. Ik had het gevoel dat er iets was van sociale cohesie in de gemeente. Dat vond ik mooi, dat is wat ik ook ken uit de Achterhoek.”

### **Communicatie: cruciaal en complex**

Maar tegelijkertijd was de levensgrote vraag: Wat gaan we nu doen?. Communicatie is daarin zowel cruciaal als complex geweest: “Ik werd gevraagd voor tv-programma’s als De wereld draait door en Nieuwsuur, maar ik heb toen gezegd: dat doe ik niet, ik bepaal mijn eigen regie. Ik heb ervoor gekozen om een aantal dagen niet buiten Haren te gaan maar om bij de burgers te blijven. Pers die kwam was overigens wel welkom. Er is wel een loco-burgemeester of wethouder naar Nieuwsuur gegaan, waar vervolgens weer kritiek op kwam: De burgemeester verschuilt zich. Maar dat konden we goed uitleggen.”

Bats koos ervoor eerst de regionale en lokale pers te bedienen en vervolgens één landelijke krant en één landelijk tv-programma, Pauw & Witteman: “Als ik daar

achteraf op terugkijk, dan is er een aantal dingen niet goed gegaan. Tussen de politie en mijzelf is onvoldoende afstemming geweest, dat zie ik in mijn eigen non-verbale gedrag. Daar liet ik een ander beeld zien dan ik had gewild, temeer ook omdat ik nog steeds weinig had geslapen. Ik heb ervan geleerd dat je uitgerust moet zijn voor dit soort dingen. Om niet het beeld te creëren dat je moe en terneergeslagen bent.”

### **“Zo doen we het nooit meer”**

De tijd met ‘zijn’ burgers vulde Bats in door naar de ME te gaan en met bewoners in gesprek te gaan: “Bij de ME zag ik hoe het gebeuren er ook bij hen had ingehakt: uniform of niet, zoiets raakt je. Bij de bewoners was er angst, verdriet en later ook boosheid richting de Driehoek. Het idee ‘we hebben het gered’ sloeg om naar ‘wat hebben jullie ons aangedaan?’”

Toen er een commissie werd ingesteld om de gebeurtenissen te onderzoeken, hebben de partijen binnen de Driehoek afgesproken: we zijn loyaal aan elkaar. “Daar komt een beetje van mijn onervarenheid om de hoek kijken. Namelijk: dat je een hele andere rol hebt dan de politie en het Openbaar Ministerie. We kozen er gezamenlijk voor om niet te communiceren, dus verwezen we steeds: We hebben een commissie en die doet onderzoek. Dat is een hele lastige gebleken omdat de wereld om je heen dat niet accepteert. We hebben geen conflicten gekend binnen de Driehoek, maar we hebben wel afgesproken: Mocht zoiets nog een keer gebeuren, zo doen we het nooit meer.”

### **Het sprookje van ‘informatie achterhouden’**

Achteraf beschouwd is de communicatie het meest ingewikkeld geweest, aldus Bats: “Daarvan heb ik begrepen dat het in het rapport stond. Communicatie, sociale media, druk van de pers, beeldvorming, dat doet buitengewoon veel met je. Dit is dan ook nog lang niet uitgediscussieerd. Want hoe moet je daar als gemeente, als Driehoek en als veiligheidsregio nu mee omgaan? Ik wil de schuld niet bij de media leggen, maar ik zou daar graag elkaars handen wat meer in vasthouden. Om te zien hoe we elkaar kunnen helpen in een gezamenlijk doel.”

Daarnaast regende het WOB-verzoeken<sup>4)</sup> rondom Project X. Daarin is Bats stellig en drukt hij de aanwezigen een belangrijk advies op het hart: “Mijn stelling is nu, zo snel mogelijk vrijgeven, anders gaat het een eigen leven leiden. De rol van journalisten is een belangrijke, zeker ook voor jullie in de AOV-sector. Geef informatie dus zo snel mogelijk vrij. Want er is geen belang om het niet te verstrekken. Dat sprookje, daar ben ik inmiddels vanaf.”

### **“Het is klaar”**

In maart 2013 kwam het rapport Cohen uit. Bats had er naar eigen zeggen alle vertrouwen in dat dit document leerpunten voor alle partijen zou bevatten. Hij ontving het rapport onder mandaat: “Ik begon met lezen en ben na een paar uur opgehouden. Toen ik mijn vrouw vroeg om reflectie op het stuk, zei ze: Het is klaar. En zo voelde ik het ook. Toen kwamen weer de woorden van mijn moeder naar boven: *Bie oezelluf blieven en niet lieg’n*. Bij jezelf blijven is erg belangrijk. De afgelopen periode had ik ook thuis regelmatig advies gevraagd. Dit constateren we, hoe kijken jullie daar tegenaan? De dag erna hadden we een bijeenkomst met de Driehoek, maar ondertussen had ik mijn standpunt al bepaald. Ik zou mijn eigen weg gaan, maar moest nog een goede vorm vinden om het te brengen.”

Hij wilde er in eerste instantie zijn voor de burgers, dus heeft Bats bijeenkomsten met bewoners en ondernemers gehad. Pas daarna heeft hij bij het College zijn vertrek



### *“Dan neem ik mijn verantwoordelijkheid”*

aangekondigd: “Waarom die geheimzinnigheid? Ik wilde met de inwoners van Haren om de tafel kunnen en ik wilde het Raadsdebat. Daarin wilde ik zelf de volgorde bepalen, want er zitten dilemma’s in. Je bent óf een ‘plucheplakker’ óf je neemt je verantwoordelijkheid en gaat ermee aan de slag, óf je vertrekt en neemt tegelijkertijd je verantwoordelijkheid. Linksom of rechtsom, je bent altijd beschadigd. Maar ik wilde wel heel graag de discussie aangaan met de Raad. Toch heb ik vooraf gezegd dat ik daarna mijn ontslag zou indienen. Dat leidde tot grote paniek; de Raadsleden hadden allerlei teksten voorbereid. Terwijl mijn inschatting was dat ik niet weggestuurd zou worden. Maar ik wilde zelf de regie houden en vertrekken met een rechte rug, hopende dat de buitenwereld dat ook zo zou zien. Het gekke is dat je door één beweging – terwijl er in de wereld niets verandert – verandert van plucheplakker in een ‘kerel’. Want dat is hoe het Dagblad van het Noorden kopte: *Bats is een kerel.*”

Twee weken later is alsnog het Raadsdebat gevoerd. Op 1 april 2013 diende Bats zijn ontslag in. De telefoontjes en e-mailtjes verdwijnen, want je bent geen burgemeester meer.

Dan volgt applaus van de deelnemers. Voor een persoonlijk en kwetsbaar maar tegelijkertijd ook krachtig verhaal.

### **Vragen en opmerkingen uit de zaal**

*Wat betekende de uitspraak van je moeder, dat ‘het wel in de krant stond’?*

Bats: “Je kunt nog zoveel uitleggen, op detail en op inhoud, maar het beeld bepaalt in alles hoe mensen naar je kijken. Of je de held bent of dat je hebt gefaald. Of dat je eigen verantwoordelijkheid durft te nemen. Ik heb gemerkt dat je heel bewust moet zijn in het bedienen van de media. Soms is het goed minder gretig te zijn in het ingaan op mediaverzoeken. Kies bewust en durf ook nee te zeggen. Wees in je perscontacten open om speculaties voor te zijn. Belicht daarbij ook de negatieve kanten.”

*Ik ben teleurgesteld over wat er nu écht voor leerpunten uit het rapport kwamen. Veel vragen zijn onbeantwoord gelaten, ik hoor maar weinig over wat nou echt de leerpunten waren van dit verhaal, dat mis ik ook in het rapport van Cohen. Welke lessen kun je nou als burgemeester zelf trekken?*

Bats: “Er is nog buitengewoon weinig gebeurd, weinig geleerd en er wordt nog weinig gestuurd op de conclusies uit het rapport. Voorbeeld: afgelopen vrijdag heb ik een lid van de korpsleiding van de politieregio Noord op Terschelling<sup>5)</sup>. De interne evaluatie van de politie lag op mijn bureau. Ik heb gezegd: Ik heb straks 50.000 mensen op Terschelling en acht man politie. Ik maak me zorgen. Laat ik met jullie het afvinklijstje langslopen van jullie eigen evaluatie, want als dat allemaal is uitgewerkt, dan ben ik tevreden.

Dat heeft geleid tot geen enkel vinkje, waarop ik mijn gezag heb uitgevoerd door preventieve veiligheidsmaatregelen te nemen. Daarop kwam overigens een positief geluid vanuit de korpsleiding.”

Naast deze discussie bleek er een heel professioneel palet te zijn waarover discussie wenselijk is. Alexandrien van der Burgt licht toe: “Stichting Beroepseer vindt het enorm belangrijk dat bestuurders, ambtenaren en vakmensen leren luisteren naar het verhaal. Dat gebeurt veel te weinig. Immers, die verhalen bevatten een aantal sleutels die heel veel inzicht geven over wat je moet doen in beleid. Belangrijk is het om je oordeel opzij te zetten en te luisteren naar wat de intensieve afwegingen zijn geweest en wat de waarden daarbij zijn geweest. Als we daarnaar luisteren, zullen we ook oplossingen vinden waar - terecht - zorgen over bestaan, over waaruit lessen getrokken moeten worden en waarin stappen gezet moeten worden. Je moet elkaar verbinden op de intenties en de waarden”.

Moet je nu je beleid zo inrichten dat alles gericht is op de zwaarste gevolgen? Enerzijds kom je dan aan ruimte, anderzijds aan veiligheid. Dat vormt een dilemma. In het rapport Cohen wordt dat dilemma wel benoemd, maar vervolgens wordt daar niet verder op ingegaan. Hoewel zo’n dilemma natuurlijk in de praktijk voor bestuurders wel aan de orde is. Welke beperkingen leg ik aan mensen op? Wat is reëel in deze situatie en wat niet? Een bestuur heeft ruimte nodig om daaraan invulling te geven. Echter, wanneer er een dergelijk rapport komt, krijgt zo’n thema een eigen dynamiek, versterkt door de media. Mensen worden daarbij veroordeeld of worden in een bepaald daglicht geplaatst.

Bats verliet de bijeenkomst na zijn verhaal omdat hij de boot naar Terschelling moest halen. Daardoor was het helaas niet mogelijk om verder technisch-inhoudelijk in discussie te gaan. Uit de zaal bleek dat er nog steeds behoefte bestaat om heel gericht vanuit deze zaak te bekijken wat er te leren valt, ook voor de rol van burgemeester. Rob Bats nodigde ertoe uit om daarover nog eens verder te praten.

## **In groepjes in gesprek**

Vragen aan de aanwezigen, in groepjes te bespreken:

- ◆ Wat doet dit verhaal met je?
- ◆ Wat zou je anders gedaan hebben?
- ◆ Waar zeg je: “Daar is naar mijn gevoel iets mis gegaan?”
- ◆ Welke leerpunten haal je voor jezelf of jouw vakgebied uit deze casus?
- ◆ Wat doe je in een nieuwe situatie beter met de kennis van nu?



## Plenaire terugkoppeling en samenvatting van conclusies

1. Begin met handhaven in een vroegtijdig stadium. Ze hebben doen voorkomen of het een verrassing was, terwijl het er al aan zat te komen. Drank was al in het spel, media waren in grote mate aanwezig. Dat zou een duidelijke aanwijzing moeten zijn om vroegtijdig in te grijpen.
2. Kijk gezamenlijk preventief naar je omgeving en probeer risicofactoren op voorhand uit te schakelen. Waarom was er bijvoorbeeld rondslingerend bouw materiaal voorhanden in Haren, terwijl er rellen verwacht worden? Waarom was er alcohol te koop in Haren?
3. Het lijkt of er vooraf te weinig scenario's worden doorgenomen, waardoor de verrassing groot was. Organiseer dit vooraf goed, neem verschillende scenario's door met verschillende (externe) adviseurs en professionals. Bekijk situaties vanuit de praktijk, niet vanaf papier. Denk niet in draaiboeken, maar denk in scenario's die zich kunnen voordoen. Daarbij gaat het om de spanning tussen de vooraf bedachte gang van zaken en de informatie die op het moment zelf beschikbaar is.
4. In een volgend geval ga je de scenario's wellicht steeds hoger opschalen en alles inzetten. Het vergt enige moed om dat niet te doen. Blijf nuchter in je analyse en schiet niet in de verkramping. We lopen in dit soort gevallen wel het risico dat het denken van de veiligheidsdeskundigen de enige dimensie wordt waarin wordt gedacht. We moeten niet doorschieten in een angstcultuur en alleen maar varen op een afvinklijstje. De kunst is om daarin een balans te vinden.
5. Soms liggen draaiboeken met scenario's al jaren op de plank zonder dat ze worden gebruikt of aangepast. Wanneer er dan daadwerkelijk iets gebeurt, blijken we er niet altijd goed op voorbereid. In de gemeente Groningen denken we daar inmiddels veel concreter na: wat moeten we doen in dergelijke situaties en wat heeft de burgemeester van ons nodig? Draaiboeken voor voetbalwedstrijden bijvoorbeeld, waarbij de verschillende professies van elkaar leren. Het gaat erom: heb je het als verschillende partijen over dezelfde maatregelen? Bestaat daar hetzelfde beeld over?
6. Hoe langer je in een rol zit, hoe meer je in de stand komt van 'dat komt wel goed'. Deze burgemeester heeft veel geleerd van een traumatische gebeurtenis. Dat is te zien in de manier waarop hij met Oerol omgaat, daar heeft hij strak de regie gepakt. Met de valkuil dat je steeds opnieuw het wiel uitvindt i.p.v. steeds dat standaarddraaiboek uit de kast te trekken.
7. Wat uit deze situatie blijkt: leg ook of misschien wel vooral in de AOV de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in je organisatie. Geef je mensen het vertrouwen, je professionals en adviseurs. Heb daarbij vertrouwen in ieders vakmanschap maar vraag ook door! Zoek het vertrouwen bij elkaar, juist ook wanneer het moeilijk is.
8. Dit had je niet/nooit goed kunnen doen. Er ontstaat een beeldvorming en daarin ben je als gezagsdrager heel kwetsbaar. Wat kun je daar als ambtenaar mee? Je kunt nooit vooraf vaststellen wat goed of slecht is. Maar je kunt je waarden vaststellen volgens welke je werkt, naar eigen eer en geweten. Aan de hand waarvan je gedrag kunt verantwoorden en uitleggen.
9. Er zal altijd weer een gebeurtenis komen waar je niet op voorbereid bent. Maar je moet lef hebben en beslissingen durven nemen.
10. Kijk eens goed, zo objectief mogelijk, naar de informatie die je bereikt

- wanneer er een beslissing moet worden genomen in een bepaalde situatie. Kleur die zo weinig mogelijk. Niet denken ‘ach, het zal wel los lopen’.
11. We hebben hier in Nederland nog te weinig kennis van sociale media. Ook de AOV's zouden hier meer van moeten weten. Haren was een precedent en daar kunnen we nu onze lering uit trekken. Sociale media zijn naast een ‘bedreiging’ ook een belangrijke informatiedrager in dit werkveld: het vertelt ‘real time’ hoe de situatie op een bepaald moment op een bepaalde plek is. We kunnen er dus ook gebruik van maken!
  12. Verzamel de juiste mensen om je heen met de juiste expertise, zo nodig van buiten je eigen regio. In het geval van Haren: op het gebied van sociale media en crowdmanagement. Destilleer daaruit de juiste/beste adviezen.
  13. Vertoon voorbeeldgedrag. Zolang burgers ervan uit mogen gaan dat er geen sprake is van vriendjespolitiek of andere onoirbare feiten, zullen ze fouten eerder accepteren. Daar zit een crux.
  14. We moeten misschien ook constateren dat de perfecte maatschappij niet bestaat. Een maatschappij perfect veilig willen maken kan uiteindelijk tot het tegendeel leiden.

### Tot slot

De discussie blijkt nog lang niet ten einde, maar toch zijn de belangrijkste dilemma's en leerpunten de revue gepasseerd. Het is tijd voor de afronding.

Over enkele weken wordt contact met de aanwezigen opgenomen. Dan worden vragen gesteld als: wat heeft het u gebracht, is er aanleiding om hier verder iets mee te doen? Het belangrijke van een middag als deze – en tevens een belangrijk streven van Stichting Beroepseer – is dat ambtenaren, bestuurders, vakmensen en andere betrokkenen leren luisteren naar het verhaal achter gebeurtenissen, achter functionarissen, achter beslissingen. Dat gebeurt nog te weinig. In elk verhaal zit een aantal sleutels die inzicht geven voor het beleid dat je zou kunnen of moeten voeren. We moeten ook leren om samen verantwoordelijkheid te nemen. Luister daarom zonder oordeel vooraf, luister naar de overwegingen achter de beslissingen. Dan komen we tot waardevolle leerpunten en oplossingen.

#### Noten

<sup>1)</sup> De Goed Werk Hub - een initiatief van de Stichting Beroepseer, is een laagdrempelig en sectoroverschrijdend knooppunt waar je kennis, ervaringen, analyses en ideeën met anderen kan delen en elkaar kunt ondersteunen bij concrete initiatieven.

<sup>2)</sup> AOV'er: Ambtenaar Openbare Veiligheid

<sup>3)</sup> Bij een GRIP 3 heeft het incident een omvang waar er ernstige vrees bestaat dat er duidelijke gevolgen optreden voor de samenleving. Het beperkt zich tot het geografisch gebied van één gemeente.

<sup>4)</sup> WOB – Wet Openbaarheid van Bestuur. Deze wet regelt het recht van de burger op informatie van de overheid en zorgt ervoor dat de burger inzage heeft in het overheidshandelen.

<sup>5)</sup> Vanwege Oerol, het jaarlijks terugkerende culturele zomerfestival op Terschelling.

---

Deze bijeenkomst maakt deel uit van de *Routekaart Goed Werk in het Openbaar Bestuur*, ontwikkeld door Stichting Beroepseer en wordt mede mogelijk gemaakt door het programma Beter Werken Openbaar Bestuur van het Ministerie van BZK.

**Verslag geschreven door Greetje Hingstman**

**Foto's: Wouter ten Have**

**Redactie en vormgeving: A. Gabrielli**