

Nooit meer wegkijken?

EEN VERKENNEND ONDERZOEK NAAR DE AFHANDELING
VAN MELDINGEN VAN UITSLUITING, DISCRIMINATIE EN
RACISME BINNEN DE NATIONALE POLITIE



POLITIEACADEMIE

Nooit meer wegstijgen?

Een verkennend onderzoek naar de afhandeling van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de Nationale Politie

Dr. Maike Gieling
Dr. Elga Sikkens

Voor meer informatie: mensenpolitieorganisatie@politieacademie.nl

© 2026, Politieacademie

Behoudens de door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de Politieacademie, die daartoe door de auteurs met uitsluiting van ieder ander onherroepelijk is gemachtigd.

Voorwoord

Voor u ligt het rapport ‘Nooit meer wegstijgen?’. Het betreft een verkennend onderzoek naar de afhandeling van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de Nationale Politie. Dat discriminatie en racisme bestaan binnen de politieorganisatie toonden de praktijk en ook eerdere onderzoeken al aan. Maar wat gebeurt er vervolgens als dit kenbaar wordt binnen de organisatie? Hoe worden gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme opgepakt en afgehandeld binnen de politieorganisatie en wat gaat hierin goed en wat kan beter? En welke patronen worden daarin zichtbaar? Het voorliggende rapport hoopt antwoord te geven op deze vragen.

We willen iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan dit onderzoek heel hartelijk danken, in de eerste plaats alle respondenten die de moed hadden hun verhaal te doen. Collega's die zelf te maken kregen met uitsluiting, discriminatie of racisme op de werkvloer, maar ook de professionals die een rol spelen in de opvolging van meldingen en de aanpak van norm-overschrijdend gedrag binnen de organisatie en daarover openlijk hun ervaringen en dilemma's deelden. Daarnaast ook de collega's die al eerder hun verhaal deden, bijvoorbeeld in de documentaire ‘De Blauwe Familie’. Zonder de betrokkenheid van deze collega's om hun eigen ervaringen kenbaar te maken zodat daarvan binnen de organisatie geleerd kan worden, had het onderzoek niet plaats kunnen vinden. Tevens bedanken we de begeleidingscommissie die zeer geduldig was en de verschillende afdelingen VIK voor hun transparantie en gastvrijheid.

Daarnaast willen we hier ook Johan van Renswoude noemen, die zich met hart en ziel inzette voor collega's die uitsluiting, discriminatie en racisme aankaarten binnen onze organisatie. Hij zag het belang in van dit onderzoek en zorgde ervoor dat we van start konden gaan. Dat maakte het nog geen eenvoudige opgave, want hoe doe je recht aan alle verschillende ervaringen van mensen? Welke woorden zet je op papier zodat zij zich (eindelijk) erkend voelen en collega's die geen ervaring hebben met discriminatie en racisme het onrecht toch herkennen? Wij hopen met dit onderzoek bij te dragen aan een professionelere omgang met uitsluiting, discriminatie en racisme. Dat dit geen gemakkelijke opgave is, blijkt uit de verschillende dilemma's en spanningsvelden die we tegenkwamen tijdens het onderzoek en die terug te lezen zijn in dit rapport.

“Not everything that is faced can be changed, but nothing can be changed until it is faced”
James Baldwin

Samenvatting

Onderzoeksvraag en doelstelling

De politie wil voor al haar medewerkers een sociaal veilige en inclusieve organisatie zijn. Een structurele aanpak van interne uitsluiting, discriminatie en racisme is daarbij essentieel. Hoewel in ontwikkeling, schiet de politieorganisatie op dit gebied vaak nog tekort. Het doel van het huidige onderzoek was om inzicht te krijgen in de (variëteit in) wijze waarop wordt gehandeld naar aanleiding van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie, met daarbij aandacht voor factoren die een goede aanpak bevorderen of juist belemmeren. In dit onderzoek is daarom gekeken hoe de opvolging en afhandeling van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme verloopt binnen de politieorganisatie en wat bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvol verloop van het interne meldproces zijn.

Hoewel uitsluiting, discriminatie en racisme veelvuldig zijn aangekaart door politiemensen, onder andere in de media, is er tot nu toe betrekkelijk weinig (wetenschappelijke) aandacht geweest voor de wijze waarop dergelijk gedrag opvolging krijgt binnen de organisatie. Een beter inzicht in de (complexiteit) van de aanpak kan dan ook betere handelingsperspectieven bieden en hopelijk voorkomen dat de opvolging van meldingen bewust of onbewust schade berokkent of discriminerend gedrag laat voortbestaan.

Het onderzoek betrof meldingen die gedaan zijn door politiemedewerkers. Melden betekent in dit onderzoek dat het gedrag in de organisatie kenbaar is gemaakt bij een persoon of loket die vanuit de specifieke rol in staat is of verantwoordelijkheid draagt om opvolging te geven aan de melding. We interviewden 17 politiemedewerkers over hun persoonlijke ervaringen met uitsluiting, discriminatie en/of racisme, en 12 leidinggevenden en andere professionals die een rol spelen in of verantwoordelijkheid dragen voor de opvolging van meldingen. Daarnaast bestudeerden we 43 dossiers van disciplinaire onderzoeken en 31 verslagen van de Adviescommissie grondrechten en functie-uitoefening politieambtenaren (AGFA politie).

Bevindingen

Interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme blijken verschillend van aard. Uitsluiting, discriminatie en racisme gaat ook zeker niet altijd over huidskleur, etniciteit of religie. We spraken politiemensen met PTSS, ADHD en hoogbegaafdheid die uitsluiting en discriminatie meemaakten. Ook opleidingsniveau, geslacht, gezondheid of arbeidsstatus werden als oorzaken voor een andere behandeling door collega's of leidinggevenden benoemd. In meerdere gevallen was er sprake van een concrete discriminerende uitspraak of gedraging, maar medewerkers kregen ook te maken met meer impliciete vormen van discriminatie of uitsluiting door collega's of hun eigen leidinggevende. Ook het niet (voldoende) oppakken door de leidinggevende werd als probleem benoemd.

Ook de opvolging van meldingen blijkt divers. De verplichting vanuit recent ingevoerd beleid is om een melding van uitsluiting, discriminatie of racisme altijd in te brengen bij het VIK voor triage. Een vaste route dus. Uit het onderzoek kwamen echter verschillende routes naar voren: allereerst de 'doodlopende' route, waar de melding niet wordt opgevolgd. Vervolgens de 'eigen' route, waarbij de leidinggevende, al dan niet in samenspraak met andere betrokken professionals, kiest voor een interventie. En tenslotte de 'formele' route van triage en eventueel intern onderzoek, waar de melding wordt beoordeeld en eventueel een disciplinaire maatregel (straf) volgt. Hoewel er een groter palet aan discriminatiegronden naar voren komt, zijn het vooral etniciteit, huidskleur en religie die binnen de disciplinaire onderzoeken de boventoon voeren. Tegelijkertijd zien we dat er maar in een beperkt aantal gevallen voor gekozen wordt om een disciplinair onderzoek op te starten en er disciplinaire maatregelen zoals een berisping, financiële sanctie of (voorwaardelijk) ontslag worden opgelegd. Een (aanzienlijk) deel van de meldingen wordt niet opgepakt of leidinggevendenden kiezen ervoor om deze zelfstandig op te pakken. Bijvoorbeeld door een gesprek te voeren met de veroorzaker en deze aan te spreken op het gedrag of één of meerdere gesprekken tussen melder en veroorzaker te initiëren.

De vraag is wat het resultaat zou moeten zijn van een melding. Wat wordt gezien als een betekenisvolle uitkomst? Voor een succesvolle afhandeling van meldingen geldt voor melders allereerst gezien, gehoord en serieus genomen worden als rode draad. Een helder en transparant proces, maar vooral de wijze waarop op menselijke wijze invulling wordt gegeven aan dat proces is van groot belang. Dit is in lijn met eerder onderzoek.

Hoewel vrijwel alle respondenten (melders, leidinggevendenden en andere professionals betrokken in het meldproces) het erover eens zijn dat er altijd een interventie moet volgen na een melding, worden er verschillende wenselijke uitkomsten genoemd. Deze hebben te maken met het werken aan een (sociaal) veiligere organisatie, waarin zowel op individueel als organisatieniveau duidelijk wordt wat de norm is ten aanzien van uitsluiting, discriminatie en racisme en er ruimte is om te leren. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

- Een veilige(re) werkomgeving voor collega's waar uitsluiting, discriminatie en/of racisme niet voorkomen of waar actief wordt opgetreden wanneer dit wel gebeurt;
- De melder voelt zich gehoord en gesteund gedurende het proces;
- Grensoverschrijdend gedrag heeft consequenties voor de dader;
- Vergelijkbare uitkomsten in vergelijkbare omstandigheden;
- Herstel van de relatie tussen verschillende betrokkenen. Ten minste op het niveau dat medewerkers in een team weer samen uitvoering kunnen geven aan werkzaamheden;
- Bewustwording bij collega's ten aanzien van hun gedrag en de impact daarvan;
- De organisatienorm wordt duidelijk aan de hand van casuïstiek; er worden duidelijke grenzen gesteld en genormeerd;
- Er wordt ook van casus geleerd om in de toekomst meldingen beter te kunnen oppakken en afhandelen;
- Daarmee wordt ook de drempel verlaagd voor medewerkers om in de toekomst ook, of nogmaals te melden

Uit het onderzoek blijkt dat een melding niet vanzelfsprekend leidt tot deze uitkomsten. Welke factoren kunnen het meldproces bevorderen of belemmeren? Hieronder volgt een overzicht van knel- en aandachtspunten die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen uit literatuur en empirische bevindingen:

Tabel: Knel- en aandachtspunten in de opvolging van interne meldingen

Proces	Interacties	Uitkomsten
(H)erkennen discriminatie	Instrumenteel insteken gesprekken en onvoldoende luisteren	Niet oppakken van de melding of vrijblijvende aanpak
Uitsluiting en andere vormen van pesten lijken andere opvolging te krijgen	(Ervaren) juridificering van het proces werkt door in interacties	Een betekenisvolle uitkomst, zoals herstel van vertrouwen en relaties, kost tijd en strekt verder dan de formele afhandeling van een melding.
Proces van triage en disciplinair onderzoek wordt (vaak) niet gevolgd	Interacties gekenmerkt door wantrouwen; waarin eerdere ervaringen en percepties een rol spelen	Herstel en leren maken onvoldoende deel uit van proces (disciplinair proces gericht op individueel plichtsverzuim)
Ervaren drempel m.b.t. het betrekken van VIK/disciplinair onderzoek	Betrokkenen (melder maar mogelijk ook veroorzaker) voelen zich onvoldoende veilig	Breder leren van de casus is soms ingewikkeld want niet alles mag gedeeld worden/afweging om betrokkenen niet verder te schaden
Meervoudig perspectief in triage	Factoren die van invloed zijn op de dynamiek in een gesprek: (oplopende) emoties, afhankelijkheid/ongelijkheid, (ervaren) nabijheid, samenstelling gesprekspartners	Welke positie heeft de melder om invloed uit te oefenen op gewenste uitkomst (actieve betrokkene of buitenspel in het proces)?
Proces om te komen tot andere interventies dan straf ontbreekt	Opvolging van gesprekken: informele communicatie, zorg en aandacht	Gebrek aan verslaglegging ten aanzien van afwegingen en dilemma's in het proces beperkt de mogelijkheden om te leren
Beperkte verslaglegging	Verwachtingen (doorlopend) in kaart brengen	
Lange doorlooptijden en impact disciplinair onderzoek		
Beperkte communicatie gedurende onderzoek		

Proces	Interacties	Uitkomsten
Tegenmeldingen en in twijfel trekken van functioneren		
Gebrek aan overzicht en mandaat in complexe casus door neutrale, onafhankelijke persoon		

Aanbevelingen

De politie stelt dat zij 'nooit meer wil wegstijgen' in gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Wat vraagt dat van de organisatie? Inmiddels zijn er diverse beleidsmaatregelen getroffen door de politie, gericht op het uitdragen en expliciteren van de norm, herzien van het disciplinair proces, erkenning en herstel en leiderschapsontwikkeling (Wallage & Tuzani, 2024). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen in de verdere ontwikkeling en implementatie van beleid, wanneer rekening wordt gehouden met de hierboven geformuleerde aandachtspunten. Specifiek vragen we aandacht voor een herstelgerichte benadering, die iets wezenlijk anders vraagt dan alleen het instellen van een disciplinair onderzoek wanneer er mogelijk sprake is van discriminatie of andere vormen van plichtsverzuim. Tegelijkertijd zullen praktische verbeteringen in het proces alleen kans van slagen hebben wanneer de professionals in de organisatie stilstaan bij hun eigen rol in deze aanpak. 'Nooit meer wegstijgen' vraagt dat de politieorganisatie én de individuen daarbinnen allereerst naar zichzelf kijken. De problemen zijn niet nieuw – al jaren komt uit onderzoek en de verhalen van collega's de gebrekkige aanpak van uitsluiting en discriminatie naar voren. Hoewel onderzoek inzicht kan bieden in de onderliggende patronen, ligt uiteindelijk de sleutel bij de mensen binnen de organisatie om hier iets mee te doen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
01 Inleiding	15
Achtergrond onderzoek	17
Doelstelling	19
Centrale onderzoeksvraag	20
Deelvragen	20
Afbakening	20
Definiëren begrippen	20
02 Methode	25
Onderzoeksaanpak	27
Literatuurstudie en deskresearch	27
Interviews	27
VIK-dossiers en AGFA-adviezen	28
Gebruik van casus in het rapport	30
Input experts	30
Beperkingen onderzoek	30
03 Literatuurstudie	33
Uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie	35
Medewerkersmonitor en teamscan	35
Politiecultuur als context	36
Gebrek aan leiderschap als risicofactor	37
Het meldproces	37
Waar komen meldingen binnen? Overzicht lokettenlandschap	37
Triage	38
Afhandeling melding	39
Kritiek op afhandeling	40
Voorbeelden uit de politiepraktijk	41

Hernieuwd beleid bij uitsluiting, discriminatie en racisme	42
Succesvol omgaan met meldingen	43
Ingrediënten voor een succesvol meldproces	44
Melden of niet?	45
Rol en ervaringen van leidinggevenden	45
Leren van meldingen	47
 04 Bevindingen	 49
De aard en achtergrond van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme	51
Aard en achtergrond op basis van interne onderzoeken	51
Aard en achtergrond op basis van interviews	54
De afweging om te melden	58
Daron	60
De opvolging van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme	61
Doodlopende route: geen opvolging door leidinggevende	61
Eigen route: opvolging door leidinggevende zonder triage of intern onderzoek	62
Formele route: opvolging door middel van triage en/of intern onderzoek	64
Het 'doolhof' van arbeidsconflicten	66
Tania	69
Gewenste en ondervonden uitkomsten in het interne meldproces	71
Uitkomsten: disciplinaire maatregelen	71
Een betekenisvolle afhandeling?	75
Het belang van een lerende organisatie	77
Ervaringen met het meldproces	78
Mounir	82
Bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvol verloop van het interne meldproces	84
Proces	84
Interacties	89
Uitkomsten	92

05 Conclusie en discussie	97
Conclusie	99
Aard, achtergrond van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme	99
De opvolging van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme ...	100
Gewenste en ondervonden uitkomsten	102
Wat draagt (niet) bij aan een succesvolle opvolging?	104
Reflectie op het nieuwe beleid	107
Expliciteren en uitdragen van de norm	107
Herzien van het disciplinair proces	108
Erkenning en herstel	110
Intensivering van leiderschapsontwikkeling gericht op het begrenzen van ongewenst gedrag	112
Overige reflecties en aanbevelingen	113
Uitsluiting, discriminatie en/of racisme?	113
Implicaties van een disciplinair perspectief	114
Nooit meer wegstappen	115
 Literatuurlijst	 119
 Bijlagen	 125
Uitnodiging deelname onderzoek	127
Deelnemersbrief	128
Overzicht respondenten	131
Topiclist melder	132
Topiclist professionals	134
Onderzoeksteam	136
Begeleidingscommissie	137



Inleiding

01

Achtergrond onderzoek

De politie geeft aan voor al haar medewerkers een sociaal veilige en inclusieve organisatie te willen zijn (Nationale Politie, 2021). Een structurele aanpak van normoverschrijdend¹ gedrag is daar onlosmakelijk mee verbonden. De politieorganisatie schiet op dit gebied nog tekort. Dat bleek op een aantal momenten in de afgelopen jaren (Van Renswoude, 2022).



Onderzoeken die zich eind jaren negentig richtten op de cultuur binnen de eenheden wijzen op de hoge uitstroom van collega's met een migratieachtergrond, en de moeite die zij ondervinden om te kunnen aarden binnen de politieorganisatie (De Vries, Houdijk & Van Vierssen, 1997; De Vries, Kwee & Waldring, 1998; Hart-Kemper & Nas, 1998). Onderzoekers concluderen in 2007 dat politiemedewerkers uit etnische minderheidsgroepen zich benadeeld voelen als het gaat om beoordelingen en promoties en minder veiligheid ervaren op de werkvloer (Broekhuizen, Raven & Driessen, 2007). Het onderzoek van Çankaya (2011) dat binnen de politie Amsterdam-Amstelland werd uitgevoerd, kreeg de veelzeggende titel '*Buiten veiliger dan binnen*', en toont de context waarin in- en uitsluiting

¹ Binnen de politie wordt gesproken van normoverschrijdend gedrag om te benadrukken dat het hier niet om individuele grenzen gaat die worden overschreden, maar om gedrag dat door de organisatie ontoelaatbaar wordt geacht en dus de organisatienorm overschrijdt. De meer gebruikte term in wetenschappelijke literatuur is grensoverschrijdend gedrag en in het ophalen van ervaringen is deze term ook passend, omdat daar juist de nadruk ligt op de individuele ervaring en hoe de organisatie daarmee omgaat. In het verdere rapport wordt daarom wel de term grensoverschrijdend gedrag gehanteerd.

van collega's met een migratieachtergrond plaatsvindt. In 2017 werd namens Pharresia² het boek *Assistentie collega's* aan de korpschef aangeboden, waarin 27 collega's hun verhaal doen over interne discriminatie, bijvoorbeeld op basis van etniciteit, geslacht of status als 'zij-instromer', en gebrek aan veiligheid op de werkvloer om aandacht te vestigen op deze problematiek. De kritiek op de politieorganisatie, zowel in- als extern, neemt in 2019 toe, wanneer Fatima Aboulouafa publiekelijk haar negatieve ervaringen binnen de eenheid Den Haag aankaart. Haar publieke uitlatingen worden mede ingegeven doordat zij meemaakt dat er door de organisatie onvoldoende wordt ingegrepen (Haenen, 2019). Wanneer in de zomer van 2020 naar buiten komt dat enkele politiemedewerkers van de eenheid Rotterdam zich in een informele appgroep racistisch hebben uitgelaten, zorgt dit opnieuw voor onrust. Dat deze politiemensen uiteindelijk worden berispt, zorgt voor verontwaardiging omdat deze straf in de ogen van zowel burgers als politiecollega's te laag zou zijn (König, 2021). In 2022 verschijnt ook een onderzoeksrapport getiteld 'Daarom stappen ze op' (Çelik, Veenstra, van Oijen & Sabajo, 2022) dat laat zien dat aspiranten en jong-afgestudeerden binnen de politie met een migratieachtergrond vaker aanlopen tegen een niet-inclusieve werkomgeving en dat dit samenhangt met de motivatie om de politieorganisatie te verlaten. Inmiddels is dan het programma Politie voor Iedereen van kracht, waarvan werken aan 'veilige, inclusieve teams' een van de speerpunten is. Ook zijn er, mede als reactie op de WhatsApp-affaire, dialoogsessies gestart om met medewerkers uit de organisatie en leidinggevenden te bespreken hoe te handelen bij discriminatie en racisme, om zo te komen tot een advies voor mogelijke verbeteringen die kunnen leiden tot een effectievere aanpak. Het uitkomen van de documentaire 'De Blauwe Familie' in mei 2022 leidt uiteindelijk tot het aanstellen van een Landelijk Coördinator voor de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme³.

Met het aanstellen van de Landelijk Coördinator heeft de politie als doel gesteld om meer eenduidigheid en helderheid te brengen in wat de politie als norm stelt en om te zorgen voor een verbetering in kwaliteit en effectiviteit van interne onderzoeken en het beoordelen en afhandelen van meldingen van normoverschrijdend gedrag. Dit is vastgelegd in het plan van aanpak getiteld 'Nooit meer wegstijgen' (van Renswoude, 2022). Daartoe is een plan van aanpak opgesteld, waarin ook is opgenomen dat (wetenschappelijk) onderzoek plaats zal vinden om zo, op basis van een gedegen probleemanalyse, interventies te formuleren en om de aanpak te evalueren en monitoren. Het huidige onderzoek maakt daar onderdeel van uit en beoogt de factoren in kaart te brengen die een goede opvolging van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme bevorderen en belemmeren.

Ondanks de aandacht die er op verschillende momenten is geweest, blijft er vooralsnog weinig zicht op zowel de aard en omvang als de wijze waarop de politieorganisatie omgaat

met meldingen van normoverschrijdend gedrag, zoals uitsluiting en meer specifiek met discriminatie. Zowel wetenschappelijk onderzoek als interne medewerkersmonitors laten zien dat pesten, discriminatie en (seksuele) intimidatie voorkomt binnen de politieorganisatie – waarbij medewerkers met een migratieachtergrond relatief vaker aangeven hiermee te maken hebben gehad (Schouten & Nelissen, 2016). Andere vormen van discriminatie, bijvoorbeeld op basis van geslacht, seksuele geaardheid of gezondheid zijn nog minder in beeld. Er is echter weinig onderzoek gedaan naar hoe er wordt gehandeld zodra ongewenste omgangsvormen worden aangekaart. Er bestaan binnen de organisatie diverse structuren waar politiemensen terecht kunnen met een klacht of probleem, zoals leidinggevenden, vertrouwenspersonen, vakbonden en de afdeling VIK. In de praktijk lijkt het vertrouwen van medewerkers om discriminatie en racisme via reguliere kanalen te melden, beperkt. Door een van de respondenten in 'de Blauwe familie' wordt het wantrouwen duidelijk verwoord: 'wie praat, die gaat'. Doordat meldingen op verschillende plekken worden gedaan, maakt dat het niet alleen lastiger om een goed beeld te krijgen van de aard maar ook van de opvolging van de melding. Daarmee blijft ook de vraag bestaan: op welke wijze worden uitsluiting, discriminatie en racisme aangepakt binnen de politieorganisatie? Met welke dilemma's worden politiemedewerkers geconfronteerd als zij een dergelijke melding willen doen of binnenkrijgen? Welke afwegingen maken zij in de wijze waarop ze opvolging geven aan een melding, bijvoorbeeld wanneer zij kiezen voor 'een goed gesprek' tussen veroorzaker en benadeelde, of juist inzetten op een intern onderzoek? In hoeverre spelen daarbij factoren als de context van het gedrag, de positie en wensen van de melder en het teamklimaat een rol? En hoe ervaren melders het huidige meldsysteem binnen de politie? De bevindingen uit dit onderzoek moeten leiden tot aanbevelingen en verbeterpunten die kunnen bijdragen aan een meer divers en inclusief werkklimaat.

Het onderzoek vindt plaats binnen een dynamische context. Ook vóór de komst van de landelijke coördinator zijn op verschillende plekken in de organisatie, ontwikkelingen ingezet met oog op verbeteren van o.a. meldprocessen. De eerdergenoemde dialoogsessies, met een brede vertegenwoordiging van medewerkers, hebben een eerste verkenning opgeleverd van behoeftes van verschillende betrokkenen in het meldproces – melder, leidinggevende en aangewezen betrokkenen. Er zijn op basis van de uitkomsten diverse adviezen geformuleerd die momenteel worden opgevolgd, zoals het investeren op bewustzijn, het vereenvoudigen van het lokettenlandschap en het inrichten van reflectiekamers (Van der Heijden & Metzger, 2022). Ook een review van de kwaliteit van interne onderzoeken (Mos, 2020) heeft gezorgd voor ontwikkelingen die impact (kunnen) hebben op de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme, zoals het instellen van triage. Tot slot is sinds 2 januari 2023 de nieuwe 'regeling klachten ongewenste omgangsvormen' van kracht geworden. Het doel van het huidige onderzoek is niet al deze ontwikkelingen te evalueren, maar de uitkomsten wel te duiden in het licht van deze recente ontwikkelingen.

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in het al dan niet melden van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de organisatie en de (variëteit in) wijze waarop wordt gehandeld naar aanleiding van dergelijke meldingen. Met daarbij aandacht voor

2 Collega's van de nationale politie vormen sinds 2007 de onafhankelijke denktank Pharresia, die de korpsleiding adviseert op het gebied van diversiteit.

3 Gedurende het huidige onderzoek halen nieuwe zaken de media, waaronder de zaak die speelde in Parijs en de whatsapp casus in Amsterdam (Van den Dungen, L. (2023, 26 maart). Zes politiemedewerkers geschorst vanwege racistische uitlatingen in privétijd. NRC; Roele, J. (2025, 23 januari). Ontslagen politieagenten verstuurden zeer racistische berichten. Het Parool).

afwegingen die de diverse betrokkenen maken voorafgaand aan en gedurende het meldproces en de factoren die een succesvol verloop bevorderen of juist belemmeren. Want hoewel er in de politieorganisatie duidelijk geen plaats zou moeten zijn voor ontoelaatbaar gedrag, is de werkelijkheid weerbarstig. Een beter inzicht in de (complexiteit) van de aanpak kan dan ook betere handelingsperspectieven bieden en hopelijk voorkomen dat de opvolging van meldingen bewust of onbewust schade berokkent of discriminerend gedrag laat voortbestaan. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Centrale onderzoeksvraag

Hoe verloopt de opvolging en afhandeling van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie en wat zijn bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvol verloop van het interne meldproces?

Deelvragen

1. *Wat is de aard en achtergrond van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie?*
2. *Hoe verloopt de opvolging van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme en welke afwegingen worden hierbij gemaakt?*
3. *Wat zijn, vanuit het perspectief van de verschillende betrokken partijen, de gewenste en ondervonden uitkomsten in dit interne meldproces?*
4. *Wat kan op basis van de literatuur en de empirische bevindingen gezegd worden over bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvol verloop van het interne meldproces?*

Afbakening

Het onderzoek betreft interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme gedaan door politiemedewerkers. Zowel degene die dit gedrag heeft vertoond (de aangewezen betrokkene) als de melder zijn werkzaam bij de politie. De uitsluiting, discriminatie of racisme kan tussen collega's hebben plaatsgevonden maar ook richting de buitenwereld. Dit onderzoek zal focussen op de keuzes die politiemedewerkers maken rondom meldingen van grensoverschrijdend gedrag. De nadruk ligt niet op hoe het meldproces beleidsmatig is ingericht maar op de mogelijke dilemma's waar melders, leidinggevend en vertrouwenspersonen persoonlijk tegenaan lopen en hun afwegingen hierin. Het onderzoek probeert tevens inzicht te verschaffen in de achtergrond en factoren die deze dilemma's voeden.

Definiëren begrippen

Er is gekozen voor de termen discriminatie, racisme en uitsluiting omdat de politieorganisatie dit zelf in haar beleid en uitvoering hanteert. In de praktijk is de

scheidslijn tussen bijvoorbeeld uitsluiting en discriminatie moeilijk te maken of kan onduidelijk zijn of discriminerend gedrag wordt ingegeven door racistische overtuigingen.

Uitsluiting

Onder uitsluiting wordt in dit onderzoek verstaan "het afwijzen, buitensluiten of volledig negeren van een persoon. Dat kan bewust gebeuren, maar ook onbewust. Uitsluiting vindt plaats wanneer één of meer mensen verzuimen om actie te ondernemen om een andere persoon te betrekken, terwijl dat wel sociaal passend zou zijn" (Open Universiteit, 2019).

Discriminatie

Discriminatie is het "ongelijk behandelen van mensen op basis van persoonlijke kenmerken die er in die situatie niet toe doen" (Art1, 2025). Discriminatie kan plaatsvinden op basis van godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, handicap en seksuele gerichtheid. Discriminatie betreft ook uitlatingen die discriminerend zijn of aanzetten tot haat of discriminatie⁴. Daarnaast verbiedt de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AWGB) discriminatie op basis van arbeidsduur, chronische ziekte, herkomst/huidskleur, leeftijd, nationaliteit en burgerlijke staat (Eerste Kamer, 2022).

Racisme

"De overtuiging dat een grond zoals ras, huidskleur, taal, godsdienst, nationaliteit of nationale of etnische afstamming minachting voor een persoon of een groep personen rechtvaardigt, of het idee van superioriteit van een persoon of een groep" (ECRI, 2017).

Grensoverschrijdend gedrag

In dit onderzoek wordt er over uitsluiting, discriminatie en racisme gesproken als vormen van grensoverschrijdend gedrag. Het gaat hierbij zowel over handelingen als uitlatingen.

Meldingen discriminatie, uitsluiting en racisme

In dit onderzoek worden de volgende meldingen van uitsluiting, discriminatie, en racisme meegenomen:

1. Discriminatie, uitsluiting en/of racisme hoeft (nog) niet te zijn bewezen. Het gaat om meldingen waarin de melder het als zodanig heeft ervaren;
2. In de context van dit onderzoek wordt iets als een melding beschouwd als het in de lijn is gemeld of bij een loket die als taak heeft op dit gebied te adviseren;
3. Afgeronde en lopende meldingen, zolang het lopende proces niet wordt geschaad;
4. Meldingen van maximaal tien jaar terug.

Melder

De melder is werkzaam bij de politie. Een melder kan degene zijn die zelf uitsluiting, discriminatie of racisme heeft ondergaan door toedoen van een collega maar een melder kan ook iemand zijn die uitsluiting, discriminatie of racisme heeft zien gebeuren zonder dat het hem of haar betrof. Denk hierbij aan discriminerende opmerkingen over burgers door een politie collega.

⁴ Gebaseerd op art. 137c en 137d Wetboek van Strafrecht.

Veroorzaker en benadeelde

Het is lastig om termen te kiezen die recht doen aan collega's die (mogelijk) betrokken zijn bij uitsluiting, discriminatie of racisme. In samenspraak met een groep stakeholders binnen de politie is er gekozen voor de termen veroorzaker en benadeelde. Een veroorzaker is een politie-collega die, bewust of onbewust, door uitspraken of gedrag anderen uitsluit of discrimineert. De benadeelde is een politiemedewerker die ervaart dat hij/zij/die uitgesloten of gediscrimineerd wordt door een of meerdere collega's. Wanneer er sprake is van een intern onderzoek naar vermeend plichtsverzuim door een collega dan wordt deze aangemerkt als de aangewezen betrokkene.

Meldproces

Verloop van het proces wanneer een melding wordt gedaan. Hiermee worden zowel formele als informele acties bedoeld die volgen uit een melding. Het betreft alle stappen in de afhandeling van de melding, vanaf het begin (afwegingen voorafgaande aan de melding – hoe komt iemand ertoe om melding te doen) tot aan het einde van het proces (uitkomst/afdoening van de melding en handelen gericht op herstel).



Methode

02

Onderzoeksaanpak

Omdat er tot nog toe weinig bekend was over de wijze waarop er met meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme door de politieorganisatie wordt omgegaan, betreft dit een verkennend onderzoek. Het onderzoek bestaat uit meerdere onderdelen die hieronder per stap worden beschreven. Bij elke stap staan een aantal vragen geformuleerd die richting gaven aan de dataverzameling en –analyse.

Literatuurstudie en deskresearch

Er is al vaker onderzoek gedaan naar (meldingen van) discriminatie, racisme en uitsluiting op de werkvloer, ook bij de politie. Om gebruik te maken van deze bestaande kennis en inzicht te krijgen waarover nog kennis ontbreekt, is er binnen dit onderzoek gestart met een literatuurstudie. Tevens is in deze stap interne documentatie opgehaald over het meldproces en richtlijnen daaromtrent. In de literatuurstudie is geprobeerd om de volgende deelvragen te beantwoorden:

- 1. Wat weten we op basis van bestaande documentatie over de aard van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie en in het bijzonder over hoe daarmee wordt omgegaan?*
- 2. Wat is er bekend uit eerder onderzoek over succesvol omgaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag op het werk in het algemeen en van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme in het bijzonder?*

De literatuurstudie is niet alomvattend geweest en heeft zich beperkt tot studies uit het publieke- en veiligheidsdomein. Daarnaast richtte het literatuuronderzoek zich vooral op de opvolging van meldingen (procedures, ervaringen, uitkomsten).

Interviews

Er is een algemeen verkennend onderzoek uitgevoerd naar de huidige meldingsprocedure. Er is sprake van een divers meldingslandschap binnen de politie. Hoe ziet dit eruit? Waar komen meldingen van racisme en uitsluiting binnen en hoe worden meldingen vervolgens opgepakt en afgehandeld? Welke ruimte voor verbetering zien medewerkers die betrokken zijn bij de aanpak? Door middel van semigestructureerde interviews met leidinggevenden en stakeholders en inzage in procesdocumentatie is geprobeerd om hier inzicht in te verkrijgen.

Ook zijn er met behulp van topiclijsten (zie bijlage) semigestructureerde interviews gehouden met melders van discriminatie, racisme en/of uitsluiting en met politiecollega's die wel discriminatie, racisme of uitsluiting hebben ervaren maar dit niet hebben durven melden. Het doel van deze interviews was het ophalen van afwegingen om te melden, ervaringen met het meldproces en het verloop daarvan in kaart te brengen. De respondenten zijn geworven door middel van een uitvraag via de Netwerken Divers Vakmanschap, een oproep tijdens een MeetUp UDR en via de Nederlandse Politiebond (NPB).

In totaal zijn er 12 politiemedewerkers geïnterviewd die vanuit hun professionele taak bezig zijn met het onderwerp interne discriminatie, racisme en uitsluiting. Denk hierbij aan medewerkers die betrokken zijn bij de aanpak vanuit Politie voor Iedereen, Kernteam Uitsluiting, Discriminatie, Racisme en Netwerk Divers Vakmanschap. Verder vallen hieronder ook leidinggevend (teamchefs en sectorhoofden) en bijvoorbeeld vertrouwenspersonen (zie ook een overzicht in de bijlage). Daarnaast hebben we met 17 politiemedewerkers gesproken die discriminatie, racisme of uitsluiting hebben meegemaakt. Twee van deze medewerkers hebben geen van hun ervaringen gemeld. Daarnaast zijn, met toestemming van de respondenten, 2 gespreksverslagen in het onderzoek opgenomen van interviews die werden gehouden met medewerkers toen zij melding deden van discriminatie of uitsluiting⁵. Ook zijn 2 andere gespreksverslagen van interviews met leidinggevend meegenomen over hoe zij zijn omgegaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag die in de context van een ander onderzoek zijn gehouden maar relevante inzichten boden. We hebben ervoor gekozen deze medewerkers niet opnieuw te interviewen omdat het belastend kan zijn om steeds opnieuw het verhaal te vertellen. Deze personen hebben allen toestemming gegeven voor het gebruik van de verslagen voor het huidige onderzoek.

De deelnemers ontvingen een brief met daarin informatie over het onderzoek en hun rechten als respondent (zie bijlage). Zo konden zij te allen tijde hun interviewgegevens corrigeren, wissen of bezwaar maken tegen de verwerking ervan. We kozen voor een mondeling informed consent daar veel respondenten negatieve ervaringen hadden met het ondertekenen van formulieren binnen de organisatie.

De kwalitatieve data uit de interviews zijn geanonimiseerd getranscribeerd en vervolgens gecodeerd en geanalyseerd. Aan de hand van open en axiale codering zijn er labels aangemaakt. Vervolgens zijn de labels door beide onderzoekers gestructureerd om patronen te ontdekken binnen de interviewdata.

VIK-dossiers en AGFA-adviezen

Er is getracht om een zo groot mogelijk aantal casussen waarbij melding is gedaan van uitsluiting, discriminatie of racisme systematisch in kaart te brengen. Om de interviewdata aan te vullen, is er informatie opgehaald bij verschillende afdelingen Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK). Vooraf is hiervoor eerst toestemming gevraagd aan de Directie Integriteit en is een zogenoemde gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) uitgevoerd en voorgelegd aan privacyfunctionarissen van de Politieacademie en de Directie Integriteit om de juiste verwerking en bescherming van de data te waarborgen.

Om relevante casussen te vinden, is er een zoekslag gemaakt in Delta, het registratiesysteem van de afdeling VIK. Er is hierbij gezocht op #456 (code voor discriminatie, racisme en uitsluiting), #123 (code voor grensoverschrijdend gedrag). Omdat het toekennen van de code pas sinds 2022 gebeurt en oudere casus met

terugwerkende kracht hiervan zijn voorzien, is er ook gezocht op (delen van) zoekwoorden zoals discr-, racis- en uitsluit- om een volledig beeld te krijgen. De werkdefinitie die door de afdelingen VIK gehanteerd wordt om de codes #456 en #123 toe te kennen is als volgt: Discriminatie is het onterecht verschil maken in de behandeling van mensen op grond van een bepaald kenmerk (discriminatiegrond). Discriminatie kan zich uiten in pestgedrag of intimiderend gedrag. Welke discriminatiegronden staan in de wet? Dit zijn: leeftijd, seksuele gerichtheid, godsdienst, levensovertuiging, ras (huidskleur, afkomst, nationale of etnische achtergrond), geslacht, nationaliteit, handicap of chronische ziekte, politieke overtuiging, burgerlijke staat, soort arbeidscontract en arbeidsduur. Grensoverschrijdend gedrag is gedrag waarmee de ander schade op fysiek, mentaal of emotioneel vlak wordt toegebracht. Vaak heeft grensoverschrijdend gedrag te maken met machtsmisbruik. Dit gedrag kan opzettelijk, maar ook onopzettelijk zijn. Deze werkdefinities wijken in de kern niet af van de in dit onderzoek gehanteerde definities. Wel wordt hierin duidelijk dat ‘racisme’ en ‘uitsluiting’ geen aparte definitie hebben en in die zin onder de noemers ‘discriminatie’ en ‘grensoverschrijdend gedrag’ worden meegenomen. In de VIK-registraties die zijn weggeschreven onder grensoverschrijdend gedrag is specifiek gezocht naar casus die discriminatie, racisme of uitsluiting betroffen.

Alle zaken die in Delta⁶ voldeden aan de volgende criteria zijn meegenomen binnen het huidige onderzoek: (nog) lopend of afgerond; de melding is gedaan door een collega of anderszins intern aan het licht gekomen; er zijn vermoedens van uitsluiting, discriminatie en/of racisme. In totaal zijn bij acht eenheden⁷ en de Politieacademie de relevante dossiers opgevraagd en onderzocht. Het ging in totaal om 43 unieke zaken, in sommige gevallen met meerdere aangewezen betrokkenen.

Van de geselecteerde casus zijn op locatie bij de betreffende afdeling VIK de volgende aspecten bekeken: de aanleiding en opdracht tot onderzoek, het onderzoeksverslag en (indien al beschikbaar) het besluit. Daarnaast zijn de journaals in Delta bestudeerd, hoewel de informatie die hierin te vinden was sterk verschilde per casus en ook per eenheid zeer verschillend gevuld was. Soms stonden alleen processtappen vermeld, terwijl in andere dossiers complete interviewverslagen met betrokkenen waren geüpload in het systeem. In een aantal gevallen was er veel terug te vinden over het verloop van het onderzoek en de verschillende afwegingen, dilemma's die zich gedurende het onderzoek voordeden. In slechts 2 gevallen vonden we een afzonderlijk triageverslag⁸. Uit de verschillende databronnen die ter plaatse bij de afdeling VIK zijn bestudeerd is vervolgens geanonimiseerd de informatie overgenomen die betrekking had op (1) de aard van de melding, (2) de

⁶ Delta is het registratiesysteem van de afdeling VIK. Alle interne onderzoeken, waaronder naar meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme, worden hierin geregistreerd.

⁷ Amsterdam, Den Haag, Landelijke Eenheid (LO/LX), Limburg, Midden-Nederland, Oost-Brabant, Oost-Nederland, Rotterdam.

⁸ De mogelijkheid bestaat dat er wel door een VIK verslag is gelegd, maar wij troffen deze niet aan als onderdeel van het onderzoeks dossier of anderszins binnen de VIK omgeving. Uit gesprekken met medewerkers van het VIK konden we opmaken dat het (nog) geen gangbare praktijk is om (al dan niet via een vast format) de afwegingen op papier te zetten.

⁵ Deze interviews werden gehouden in het kader van het meldproces. Het betreffen slechts 2 gespreksverslagen omdat niet alle melders benaderd konden worden (bijvoorbeeld omdat zij de organisatie hadden verlaten) of omdat er geen toestemming werd gegeven voor het gebruik van het interview.

ervaringen van betrokkenen, (3) de uitkomsten van het interne onderzoek, (4) besluit met betrekking tot sanctioneren, (5) afwegingen t.a.v. processtappen en besluiten.

Ook is er gezocht naar relevante casuïstiek binnen de adviezen gedaan door de Adviescommissie grondrechten en functie-uitoefening politieambtenaren (AGFA Politie). De AGFA Politie brengt adviezen uit over voorgenomen disciplinaire straffen van politieambtenaren. In de praktijk gaan deze adviezen meestal over uitlatingen van politieambtenaren in app-groepen en andere sociale media. In het onderzoek zijn de AGFA-adviezen daterend tussen 2019 en 2024 meegenomen. Tussen de VIK-casussen uit het registratiesysteem Delta en de AGFA-casuïstiek bestaat overlap. Met betrekking tot de AGFA adviezen hebben we 31 adviesverslagen uit de betreffende periode meegenomen aangaande 13 unieke zaken⁹. Aan alle zaken die aan de AGFA zijn voorgelegd, ligt een intern onderzoek ten grondslag, maar andersom zijn niet alle besluiten vanuit een intern onderzoek aan de AGFA voorgelegd. Bijvoorbeeld omdat er nog geen besluit was genomen of geen plichtsverzuim was geconstateerd. Tussen de casussen uit Delta en de casuïstiek vanuit de door ons afgenomen interviews bestond geen overlap: geen van de ervaringen die in de interviews aan het licht zijn gekomen, hebben geleid tot een intern onderzoek.

De gevonden casussen variëren in type grensoverschrijdend gedrag, aanpak en consequenties voor veroorzaker en benadeelde. In deze casussen is afgepeld hoe er is omgegaan met meldingen van grensoverschrijdend gedrag en waartoe dit heeft geleid. Er is daarbij gezocht naar overeenkomsten en verschillen tussen de casussen.

Gebruik van casus in het rapport

In het rapport worden op verschillende plekken de bevindingen geïllustreerd aan de hand van voorbeelden en quotes. Waar de voorbeelden gebaseerd zijn op openbare bronnen, zoals krantenartikelen en verslagen van de AGFA, zijn deze zonder aanpassingen overgenomen. In alle andere gebruikte voorbeelden zijn wel aanpassingen doorgevoerd, onder andere door te pseudonimiseren en elementen van verschillende casus samen te voegen. De drie ‘intermezzo’s’ die ter illustratie zijn gebruikt (Daron, Tania en Mounir) betreffen fictieve casus waarvoor geput is uit de ervaringen van de respondenten uit het onderzoek.

Input experts

Tot slot zijn de uitkomsten van het onderzoek voorgelegd aan de begeleidingscommissie. Doel was enerzijds het duiden en aanscherpen van bevindingen, maar ook om gezamenlijk te kijken naar criteria voor een succesvolle aanpak van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme en hiaten in het huidige proces.

Beperkingen onderzoek

In dit onderzoek hebben we uitvraag gedaan naar melders via het Netwerk Divers Vakmanschap en de Politiebonden. We werden veelal benaderd door respondenten die in ingewikkelde casuïstiek verwickeld waren. Daarnaast zijn casussen bekeken die zijn

getrieerd door de afdeling VIK. Maar daarmee zijn in dit onderzoek mogelijk ook een groot aantal meldingen/melders gemist. Het is zeer goed mogelijk dat politiemedewerkers bij hun leidinggevenden discriminatie hebben gemeld, dat betrokkenen samen een gesprek hebben gevoerd, en dat de zaak hiermee naar tevredenheid is afgedaan. Op deze zaken heeft dit onderzoek geen zicht gekregen. Ook hebben we in onze zoektocht naar respondenten gevraagd naar ervaringen met melden in algemene zin en niet expliciet naar positieve ervaringen. Mogelijk is er dus sprake van een bias in de onderzoeksgroep omdat ontevreden melders zich mogelijk meer gemotiveerd voelden om deel te nemen aan dit onderzoek. Tegelijkertijd waren er ook ontevreden melders die uiteindelijk een afspraak voor een interview toch hebben afgezegd omdat ze een gesprek te belastend vonden of “er niet meer in geloofden” dat er iets zal veranderen in de politieorganisatie. De respondenten bestonden daarmee grotendeels uit medewerkers die slechte ervaringen hadden met melden maar nog steeds hopen op verbetering. Daarnaast is er sprake van een grote groep niet-melders die nooit gedurfd heeft om melding te doen. Hoewel dit onderzoek zich vooral richtte op meldingen en de opvolging ervan, is er wel ruimte gelaten om ook in te gaan op eerdere ervaringen die niet gemeld zijn en de afwegingen daartoe en de vraag waarom andere collega’s niet melden. Toch blijft dit veelal verborgen leed.

Daarnaast vond dit onderzoek niet plaats in een vacuüm. Gedurende de looptijd van het onderzoek zijn de ontwikkelingen op het gebied van tegengaan van discriminatie, racisme en uitsluiting binnen de politieorganisatie verdergegaan. Zo werd in oktober 2024 een beleidsplan UDR opgeleverd waarin bijvoorbeeld expliciet wordt gemaakt dat er altijd triage moet plaatsvinden als er een vermoeden bestaat van discriminatie, racisme of uitsluiting. Daarnaast stelt het beleid vast dat er altijd iemand vanuit het team UDR moet aansluiten bij deze triage. De meldingen die in dit onderzoek zijn meegenomen, werden veelal nog niet getrieerd. In dat licht moet een aantal bevindingen dan ook worden bekeken.

⁹ De AGFA publiceert voor elke individuele betrokkene een advies, dus bijv. in het geval van 1 whatsapp casus met 5 betrokkenen dan worden er 5 afzonderlijke adviezen uitgebracht.



Literatuurstudie

03

Uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie

Medewerkersmonitor en teamscan

Volgens eerder onderzoek zouden veel politiemedewerkers met een sociaal onveilige werkomgeving worden geconfronteerd (Ljujc et al., 2022). Discriminatie op de politiewerkvloer zou overal in de organisatie voorkomen; er zou sprake zijn van “uitsluiting, pesterijen, ‘grappen’ en omgangsvormen die als discriminerend en stigmatiserend worden ervaren” (Ljujc et al., 2022: 60). Bij interne discriminatie zou het dan vooral gaan om vormen van bejegening.

Sinds 2016 maakt de politie gebruik van een medewerkersmonitor: dit is een terugkerend landelijk vragenlijstonderzoek onder alle medewerkers van de politie. Het onderzoek geeft inzicht in verschillende onderwerpen, waaronder ook grensoverschrijdende omgangsvormen binnen de politie. Hieronder volgt een tabel die weergeeft hoeveel medewerkers in 2020 grensoverschrijdend gedrag hebben meegemaakt.

GRENSOVERSCHRIJDEND GEDRAG BINNEN DE POLITIE (AFGELOPEN 12 MAANDEN)	Nee	Een enkele keer	Regelmatig	Vaak	Heel vaak of voortdurend
Ik heb te maken gehad met pesten	87%	10%	2%	1%	0%
Ik heb te maken gehad met ongewenste seksuele aandacht	96%	3%	<1%	0%	0%
Ik heb te maken gehad met discriminatie	93%	5%	1%	1%	0%
Ik heb te maken gehad met intimidatie	88%	9%	2%	1%	0%
Ik heb te maken gehad met lichamelijk geweld	100%	0%	0%	0%	0%

	Collega(s) binnen je team	Collega(s) uit andere teams	Leiding- gevende(n)	Studenten
*Door wie werd je gepest?	71%	14%	32%	1%
*Van wie kreeg je ongewenste seksuele aandacht?	68%	36%	17%	3%
*Door wie werd je gediscrimineerd?	55%	26%	43%	3%
*Door wie werd je geïntimideerd?	38%	11%	64%	0%
*Wie gebruikte lichamelijk geweld tegen je?	74%	10%	17%	5%

Afb. 1: Medewerkersmonitor 2020-2021. De medewerkersmonitor bevestigt dat er politiemedewerkers zijn die interne discriminatie hebben meegemaakt (Schouten & Nelissen, 2021).

Ondanks de interne meldingen die politiemedewerkers deden over discriminatie op de werkvloer, is er mogelijk nog steeds sprake van onderrapportage. Uit onderzoek door Ljujc en anderen (2022) binnen de Landelijke Eenheid bleek dat minder dan de helft van de medewerkers voorvallen van discriminatie daadwerkelijk heeft gemeld bij een meldpunt of leidinggevende. Dit lijkt ook te worden bevestigd door onderzoek van een onderzoekkundige in de eenheid Rotterdam. Uit dit onderzoek komt naar voren dat maar weinig teamchefs meldingen binnenkrijgen over discriminatie en racisme: grensoverschrijdend gedrag dat bij hen werd gemeld, ging voornamelijk over seksueel overschrijdend gedrag tussen collega's (Von Michaelis, 2023).

In 2024 werd een teamscan uitgevoerd op het basisteam Rotterdam Centrum omdat er zorgen waren over de sociale veiligheid binnen dit team (G&I, 2024). Op basis van vragenlijsten verspreid onder medewerkers van dit basisteam, kwamen een aantal negatieve patronen en risicofactoren naar boven, waaronder discriminatie en uitsluiting. Toch geven de meeste politiemedewerkers uit dit basisteam aan dat er van discriminatie geen sprake is op hun team: iedereen is welkom, ongeacht gender of afkomst. Maar daarbij wordt de kanttekening gemaakt dat deze collega's hun werk wel goed moeten doen en tegen een grapje moeten kunnen. Deze politiegrappen zijn vaak hard en soms ook racistisch of seksistisch van aard. Politiemedewerkers die racistische grappen maken, worden volgens het onderzoeksbureau hier niet op aangesproken. Sterker nog, leidinggevendenden zouden zelf meelachen. Collega's over wie de racistische grappen gaan, durven dit niet aanhangig te maken omdat zij niet buiten de groep willen komen te staan (G&I, 2024). De korpsleiding laat weten dat de uitkomsten van de teamscan op Rotterdam Centrum niet op zichzelf staan maar ook voor andere basisteams gelden in het land en een landelijke aanpak behoeft (Directie communicatie, 30 augustus 2024).

Politiecultuur als context

In een interview met Liesbeth Huyzer, portefeuillehouder Diversiteit en Inclusie binnen de korpsleiding, geeft zij aan dat er van oudsher binnen de politie sprake is van uniformering: iedereen gedraagt zich hetzelfde vanuit een gestandaardiseerd cultureel denken en handelen. Maar als de politie diversiteit en inclusie wil bereiken, dan vraagt dit om een cultuurverandering (Matthys & Bruinsma, 2023). Uit onderzoek door Ljubic, Verhaar & Terlouw (2022) komt naar voren dat politiecultuur zeer waarschijnlijk een rol speelt bij discriminatie en uitsluiting binnen de politie. Interne discriminatie wordt in dat onderzoek gerelateerd aan een "cynische, harde, stoere, streetwise, masculiene/macho" politiecultuur (Ljubic et al., 2022: 50). Er zouden harde grappen worden gemaakt, ook in de vorm van discriminerende en stereotyperende opmerkingen, mede om "stoom af te blazen". Ljubic en anderen (2022) geven aan dat deze therapeutische kijk op de politiecultuur ervoor zorgt dat discriminerend taalgebruik en gedrag worden genormaliseerd of zelfs vergoelikt. Een sociaal onveilige werkomgeving wordt op die manier onbedoeld in stand gehouden (Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022).

Maar ook de politiecultuur als familiecultuur, die gekenmerkt wordt door hechte relaties, loyaliteit en saamhorigheid, kan onbedoeld leiden tot (het in stand houden van) discriminatie. Deze kenmerken kunnen er namelijk voor zorgen dat medewerkers het moeilijk vinden om elkaar aan te spreken op grensoverschrijdend gedrag (Çankaya, 2010; Ljubic et al., 2022). Uit eerder onderzoek naar uitsluiting en racisme bij de Amsterdamse Brandweer kwam naar voren dat discriminatie vaker voorkomt in een "familiale, onzakelijke organisatiecultuur waarin het persoonlijke en het werk nauw met elkaar verweven zijn" (Ljubic et al., 2022: 51). Daarentegen zou een meer zakelijke, nuchtere en pragmatische werkcultuur een minder goede voedingsbodem zijn voor discriminatie op de werkvloer (Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022).

Tot slot zou "klikken" over collega's niet geaccepteerd worden binnen een politiecultuur waar onderling vertrouwen, solidariteit en loyaliteit centraal staan omdat politiemensen blind op elkaar moeten kunnen vertrouwen in risicovolle situaties. Dit zou als negatief bijeffect kunnen hebben dat grensoverschrijdend gedrag binnen de politie minder snel gemeld wordt (Loyens, 2013).

Intern melden wordt volgens het Corporate Ethical Virtues model van Kaptein beïnvloed door de cultuur binnen een organisatie en de mate waarin ethische dilemma's bespreekbaar worden gemaakt op de werkvloer en of er wordt gehandhaafd als iemand grensoverschrijdend gedrag vertoont (Loyens, 2023). In een organisatie waar dilemma's worden besproken en geprobeerd wordt om van fouten te leren, wordt eerder melding gemaakt van dingen die niet goed gaan, zoals grensoverschrijdend gedrag. Het is daarbij belangrijk dat er grenzen worden gesteld aan medewerkers die (morele) regels overtreden. Als grensoverschrijdend gedrag niet wordt afgestraft, ontstaat er binnen een bedrijf mogelijk het gevoel dat leidinggevendenden dergelijk gedrag goedkeuren en het dus is toegestaan om, bijvoorbeeld, discriminerende opmerkingen te maken. In veel organisaties, zo ook bij de politie, is het gangbaar om grensoverschrijdend gedrag eerst bij de eigen leidinggevende te melden. Als een leidinggevende vervolgens niet thuis geeft, kan dit bij de melder het gevoel oproepen dat grensoverschrijdend gedrag niet wordt aangepakt binnen de organisatie en geeft het de overtreder mogelijk het idee dat zijn of haar gedrag toelaatbaar is (Loyens, 2023).

Gebrek aan leiderschap als risicofactor

Gebrek aan leiderschap of onprofessioneel leiderschap kan volgens onderzoekers Ljubic en anderen (2022) op verschillende manieren bijdragen aan discriminatie en ander grensoverschrijdend gedrag op de werkvloer. In sommige gevallen kan een leidinggevende hier een actieve rol in spelen door zichzelf schuldig te maken aan grensoverschrijdend gedrag. Maar veel vaker is het een passieve rol van een leidinggevende die discriminatie en grensoverschrijdend gedrag in stand houdt (Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022). Denk hierbij aan weggijken als er misstanden plaatsvinden op de werkvloer of aan beperkt optreden hiertegen. In de meeste gevallen is dat niet moedwillig maar komt het voort uit een handelingsverlegenheid: leidinggevendenden weten vaak niet hoe zij moeten optreden tegen normoverschrijdend gedrag of durven hun medewerkers hier onvoldoende op aan te spreken, met als gevolg dat zij, vaak onbedoeld, grensoverschrijdend gedrag in stand houden (Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022).

Daarnaast zouden leidinggevendenden mogelijk een beperkt beeld hebben van de heersende cultuur die bestaat op hun team. Een beperkt beeld van de cultuur binnen het team kan leiden tot een beperkt beeld van de onderlinge omgang binnen dat team en daarmee een beperkt beeld van de mate waarin medewerkers zich veilig voelen om zichzelf te zijn en zich uit te spreken (Von Michaelis, 2023).

Het meldproces

Waar komen meldingen binnen? Overzicht lokettenlandschap

Er zijn binnen de politie diverse plekken waar een medewerker melding kan doen van grensoverschrijdend gedrag. In principe is de leidinggevende daarbij altijd het eerste aanspreekpunt maar niet iedereen kan of wil melding doen bij zijn of haar leidinggevende. Sinds 2023 bestaat er een Sociaal Loket binnen de politie. Het betrof in eerste instantie een pilot waarbij politiemedewerkers uit drie eenheden dit loket kunnen benaderen wanneer zij een hulpvraag hebben maar niet weten wie ze hiervoor, buiten hun leidinggevende om, kunnen benaderen. Het doel van het Sociaal Loket is om de zichtbaarheid, vindbaarheid en bereikbaarheid van de diverse hulpaanbieders binnen de politie te vergroten. Inmiddels kunnen alle politiemedewerkers gebruik maken van het Sociaal Loket.

Mogelijke meldpunten binnen de politie zijn de Vertrouwenspersoon Grensoverschrijdende Omgangsvormen, de Vertrouwenspersoon Integriteit, het Landelijk Meldpunt Misstanden en de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK). Daarnaast zien we dat medewerkers ook melding doen bij het Netwerk Divers Vakmanschap en/of een van de interne diversiteitsnetwerken. Ook kan bedrijfsmaatschappelijk werk benaderd worden, een eenheidspsycholoog of een geestelijk verzorger binnen de politie. En er is een telefoonnummer dat gebeld kan worden door politiemensen en hun gezinsleden, de Luisterend Oorlijn, voor laagdrempelige (mentale) ondersteuning. Extern kan er gemeld worden bij de Ombudsfunctionaris Politie, de Nationale Ombudsman, het Huis voor Klokkenluiders en de diverse politievakbonden.

Op veel van bovenstaande plekken kan een medewerker zijn of haar verhaal doen zonder dat de melding vervolgens verder wordt opgepakt. Wel kan er advies worden gegeven waar de medewerker melding kan doen van discriminatie, racisme of uitsluiting zodat de melding door de organisatie alsnog kan worden opgepakt en afgehandeld.

Uit onderzoek door De Graaf en anderen (2013) komt naar voren dat medewerkers grensoverschrijdend gedrag het vaakst “in de lijn” melden, dus bij hun leidinggevend. Ook geven ambtenaren aan dat zij een misstand het meest waarschijnlijk bij hun leidinggevende zouden melden. Daarnaast zouden politiemedewerkers die discriminatie of ander grensoverschrijdend gedrag meemaken op de werkvloer, dit vooral melden bij personen en instanties binnen de politieorganisatie (Lujic, Verhaar & Terlouw, 2022). Meldingen van discriminatie binnen de politie zouden slechts zelden bij externe meldpunten, zoals het College voor de Rechten van de Mens, binnenkomen (Lujic, Verhaar & Terlouw, 2022). Ook uit internationaal wetenschappelijk onderzoek blijkt dat medewerkers vaak eerst (meerdere keren) intern melden en pas naar buiten gaan als deze meldingen geen effect sorteren (zie bijv. Vandekerckhove & Philips, 2019). Mogelijk ligt deze drempel om naar buiten te stappen voor politiemensen nog hoger, gezien het beperkt aantal meldingen bij externe instanties.

Triage

De klachtafhandeling binnen de politie is volop in ontwikkeling. Na een pilotperiode is in het tweede kwartaal van 2022 voor de gehele Nationale Politie een triageproces ingevoerd voor alle meldingen van mogelijk plichtsverzuim. Triage vindt plaats nadat er een signaal of melding van vermeend plichtsverzuim is ontvangen. Tijdens de triage worden handelingen en gedragingen van medewerkers beoordeeld en gewogen en wordt er door het bevoegd gezag, op basis van de dan beschikbare informatie, besloten wat voor soort onderzoek zal worden ingezet (lijnonderzoek, oriënterend, disciplinair en/of strafrechtelijk) (Nationale politie, 2018). De triage is dus bedoeld gezamenlijk te beoordelen of er mogelijk sprake is van plichtsverzuim en dan te bepalen wat voor soort onderzoek passend is bij de desbetreffende casus. Daarnaast moet triage eventuele willekeur in de afhandeling tegengaan en ervoor zorgen dat soortgelijke gevallen op een gelijke manier behandeld worden (Mos, 2020; Nationale politie, 2018).

In de triage wordt er naar casussen gekeken vanuit een meerogen-principe: er wordt door meerdere personen naar een casus gekeken en zo nodig wordt er meegekeken door deskundigen. In geval van discriminatie of racisme zou een lid van het UDR-team moeten aansluiten en daarnaast in ieder geval een sectorhoofd of lid van de eenheidsleiding (bevoegd gezag), een arbeidsjurist en een teamchef of coördinator van de afdeling VIK.

Volgens het VIK-protocol zou er alleen voor een lijnonderzoek gekozen kunnen worden indien er “geen sprake is van (politiek) gevoelige zaken of zaken die mogelijk leiden tot media-aandacht en/of imagoschade voor de politie” (Damen, Van den Einden, Kho & Oosterman, 2024). Als uit triage blijkt dat het om grote, complexe, politiek-gevoelige of eenheid overstijgende (disciplinaire) onderzoeken gaat, worden deze niet lokaal maar landelijk opgepakt door het Landelijk Team Interne Onderzoeken (LTIO) met daar omheen een flexibele schil van relevante experts.

Uit een afstudeeronderzoek naar triage komt naar voren dat triage helpt om interne onderzoeken meer consistent en transparant te maken (Bierhoff, 2024), wat bijdraagt aan procedurele rechtvaardigheid. Door verschillende professionals wordt de meerwaarde van triage onderkend. Echter wordt triage nog niet consequent uitgevoerd, aldus Bierhoff (2024). Het onderzoek laat zien dat er een complexe dynamiek bestaat tussen datgene wat triage beoogt op papier en hoe triage in de praktijk wordt uitgevoerd. Zo is triage niet in elke eenheid (voldoende) doorgevoerd waardoor er verschillen ontstaan tussen de eenheden. Daarnaast bestaat er op basis van het onderzoek twijfel over de rol van het bevoegd gezag in het triageproces. Nu is het bevoegd gezag én opdrachtgever én degene die de uiteindelijke uitkomst van de triage bepaalt én eindverantwoordelijke voor de afdoening. De rol van het bevoegd gezag overschaduwde daarmee soms de input van andere leden van de triagecommissie (Bierhoff, 2024). Daarnaast bestaat er spanning tussen enerzijds afstraffen en anderzijds herstel. Bierhoff geeft aan dat er tijdens de triage goed moet worden nagedacht wat er wordt beoogd en dat er ruimte moet bestaan voor beide perspectieven.

Afhandeling melding

Hoe een melding vervolgens wordt opgepakt en afgedaan hangt af van de aard en ernst van een melding. Zoals hierboven beschreven, kan er gekozen worden voor een oriënterend onderzoek, een lijnonderzoek, een disciplinair onderzoek of een strafrechtelijk onderzoek. Een strafrechtelijk onderzoek betreft altijd onderzoek naar een mogelijk strafbaar feit. Een oriënterend onderzoek wordt gestart wanneer er een signaal is over mogelijk plichtsverzuim maar waarbij het signaal nog weinig concreet is. Het oriënterend onderzoek moet dan duidelijk maken of een disciplinair onderzoek moet worden gestart (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2019). Wanneer de signalen over plichtsverzuim wel concreet zijn, volgt een lijnonderzoek of een disciplinair onderzoek. Een lijnonderzoek vindt plaats indien het een eenvoudige casus betreft waarbij weinig aanvullend onderzoek nodig is en wordt uitgevoerd door de leidinggevende zelf. Na afronding van het onderzoek stuurt de leidinggevende, meestal via tussenkomst van de afdeling VIK, het onderzoeksrapport samen met een advies van de jurist Arbeidszaken naar het bevoegd gezag. Het bevoegd gezag bepaalt vervolgens de afdoening (Damen et al., 2024).

Een disciplinair onderzoek daarentegen wordt uitgevoerd door de afdeling VIK. In dit onderzoek worden gegevens verzameld die moeten uitwijzen of inderdaad plichtsverzuim heeft plaatsgevonden. In het geval van een disciplinair onderzoek rapporteert de afdeling VIK middels een onderzoeksrapport aan het bevoegd gezag over de uitkomsten. Na advies van de jurist Arbeidszaken beslist het bevoegd gezag vervolgens of er feitelijk sprake is van verwijtbaar plichtsverzuim. Is dit het geval, dan kan zij een disciplinaire straf opleggen

(Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2019). Denk hierbij onder andere aan een schriftelijke berisping, inhouden van vakantiedagen, inhouden van salaris, schorsing en ontslag¹⁰.

Om uniformiteit in het straffen te waarborgen, is er binnen de politie een landelijk strafmaatoverleg (SMO) ingesteld. Dit overleg bestaat uit HRM-juristen die niet bij de desbetreffende zaak betrokken zijn geweest. Het SMO adviseert of de voorgestelde disciplinaire straf passend is (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2019).

Naast de mogelijkheid om een disciplinaire straf op te leggen, kan het bevoegd gezag ook kiezen voor een ander soort afdoening. Denk hierbij aan een functioneringstraject, een cursus of de afspraak om voorlichting te geven aan collega's over wat de ambtenaar heeft geleerd van het incident (Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2019). Hoe de opvolging en afhandeling van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme in de praktijk verloopt en welke afwegingen hierbij worden gemaakt, zal in het huidige onderzoek verder worden onderzocht.

Kritiek op afhandeling

Uit het onderzoek van Ljubic en anderen (2022) naar interne meldprocedures bij de politie komt naar voren dat deze meldprocedures ontoereikend zouden zijn. De onderzoekers geven aan dat de manier waarop de politieleiding omgaat met interne discriminatiemeldingen niet bijdraagt “aan een veilige en discriminatievrije werkvloer” (Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022: 52). Hoewel er veel plekken zijn binnen de politie waar je melding kunt doen, zou de meldingsbereidheid laag zijn. Daarnaast wordt gesteld dat de bemensing van de interne klachtinstanties niet op orde is. Andere kritiekpunten die uit het onderzoek naar voren komen, zijn het gevoel dat de melding vaak niet serieus genomen wordt, een gebrek aan terugkoppeling tijdens de procedure en een gebrek aan vervolgstappen. Discriminatie en ander grensoverschrijdend gedrag zou maar zelden worden gesanctioneerd en ook is niet duidelijk welke sancties volgen op normovertreding. Bovendien hebben (potentiële) melders het gevoel dat het melden van grensoverschrijdend gedrag negatieve gevolgen kan hebben voor henzelf (Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022).

Een goed functionerend intern meldsysteem - waarin de melder professioneel maar bovendien ook menselijk wordt behandeld - is van cruciaal belang (Heres, 2022). Het vermindert ook de noodzaak voor het doen van externe meldingen en stelt een overheidsorganisatie in staat om zelf de mogelijke misstanden in een zo vroeg mogelijk stadium te onderzoeken (De Graaf, 2013). Ljubic en anderen (2022) pleiten voor een professionaliseringsslag in de interne klachtbehandeling binnen de politie en de bemensing daarvan en voor onafhankelijk toezicht op de interne klachtprocedures.

Daarnaast is er behoefte aan een duidelijke normstelling bij discriminatie casuïstiek en een eenduidige afhandeling van zaken binnen de gehele politieorganisatie. De eerder beschreven VIK-triage, duidelijke normstelling en het toepassen van protocollen en procedures bij meldingen van grensoverschrijdend gedrag, kunnen bijdragen aan deze eenduidigheid in de afhandeling. Echter, het draagt ook bij aan juridificering van het meldproces. Bij teamchefs

bestaat de zorg dat er door die juridificering minder zal worden gemeld. Bovendien is er binnen het juridische traject weinig ruimte voor mediation, een aanpak waar teamchefs ook graag de ruimte aan zouden willen geven. Mediation is echter maar zelden uitkomst van VIK-triage (Von Michaelis, 2023). Toch zou ook mediation niet zaligmakend zijn. Melders van bijvoorbeeld discriminatie lopen er tegenaan dat hun melding door de organisatie als arbeidsconflict wordt gezien. Dit zou volgens Loyens, Täuber en Claringbould (2023) ervoor zorgen dat de organisatie het probleem niet bij zichzelf zoekt maar bij de melder. “Door te spreken van een ‘conflict’ kan de werkgever eenvoudig aansturen op een ‘verstoorde arbeidsrelatie’” (Loyens et al., 2023, 74); dit zet de deur open voor ontslag. Op deze manier kunnen werkgevers “lastige personen”, zoals melders van discriminatie, buiten spel zetten. Mediation is in dat geval slechts een middel om aan te tonen dat vanuit de werkgever alles is geprobeerd om de relatie te herstellen.

Voorbeelden uit de politiepraktijk

Ook onderzoeken naar specifieke casuïstiek bieden relevante inzichten. Zo werd in de eenheid Limburg een cultuuronderzoek (van Duijneveldt, 2021) uitgevoerd naar aanleiding van ernstig grensoverschrijdend gedrag op een basisteam en het daaropvolgende ontslag van vijf agenten. Deze agenten wordt ernstig plichtsverzuim verweten. Het gaat om pesterijen, discriminerende uitspraken, intimidatie, schending van het ambtsgeheim en misbruik van bevoegdheden. Hoewel het cultuuronderzoek zich in de eerste plaats richtte op de vraag hoe dergelijk grensoverschrijdend gedrag binnen het basisteam heeft kunnen ontstaan, trekt Van Duijneveldt (2021) enkele conclusies over de opvolging door middel van disciplinaire onderzoeken. Allereerst dat deze zich kenmerken door hun normatieve, zwart-wit karakter dat op spanning lijkt te staan met de dagelijkse realiteit waarin veel meer ‘grijs gebied’ bestaat. De door hem geïnterviewde politiemedewerkers geven aan dat lange tijd (te) veel ruimte heeft bestaan, tot er een grens lijkt te zijn bereikt – die soms arbitrair aanvoelt – waarop ineens met harde hand wordt bijgestuurd. Bovendien, zo geeft Van Duijneveldt (2021) aan, richt disciplinair onderzoek zich op gedragingen van individuele politiemedewerkers, terwijl degenen die niet hebben opgetreden buiten beeld blijven: ‘Het gevoel bestaat dat de werkvloer de maat wordt genomen, terwijl de rol van de leiding in de organisatie, die mede verantwoordelijk is voor de condities waarin het grensoverschrijdend gedrag kon ontstaan, buiten beeld blijft’ (Van Duijneveldt, 2021, p. 20).

Een tweede casuïsonderzoek betreft een procesevaluatie, uitgevoerd in opdracht van de politiechefs van de eenheden Amsterdam en Oost-Nederland. In 2016 werd in Enschede een hoofdagent uit Amsterdam aangehouden nadat hij in privétijd een familielid vergezelt bij het doen van een aangifte. Een discussie tussen de agent en de medewerker van Intake & Service escaleert en in de verder afhandeling van de zaak, waarbij de hoofdagent de collega's etnisch profileren verwijt, lopen alle betrokkenen schade op. Het onderzoek richtte zich op ‘de weeffouten in het systeem, de organisatie en het menselijk handelen die ervoor gezorgd hebben dat de zaak heeft kunnen ontsporen’ (Berndsen, Çelik en Baggen, 2021). Berndsen e.a. (2021) concluderen onder andere dat de professionaliteit in handelen van diverse kanten ontbrak en dat er op verschillende momenten subjectieve percepties van het voorval door werden gegeven door medewerkers, zonder dat aanvullend bewijs of een meer objectieve beoordeling plaatsvond. Ook stellen zij dat regie op het proces ontbrak toen de casus naar een hoger niveau escaleerde en dat de zaak juridificeerde. De onderzoekers concluderen ook dat het disciplinair onderzoek volgens het protocol en de daarbij horende kwaliteitseisen heeft

¹⁰ Artikel 77 - Besluit algemene rechtspositie politie.

plaatsgevonden, maar plaatsen ook enkele kritische kanttekeningen. Zij stellen dat de manier waarop de hoofdagent werd bejegend in deze casus en de vraag of er mogelijk sprake was van etnisch profileren onvoldoende werden meegenomen tijdens het interne onderzoek. En dat er nadrukkelijker had moeten worden doorgevraagd over de aard, achtergrond en impact van de bejegening. Dit alles resulteerde in een proces waarin de menselijke maat uit het oog werd verloren, zo wordt geconcludeerd (Berndsen e.a., 2021).

Hernieuwd beleid bij uitsluiting, discriminatie en racisme

Dit onderzoek heeft niet in een vacuüm plaatsgevonden: gedurende de looptijd van het onderzoek hebben meerdere ontwikkelingen plaatsgevonden binnen de politieorganisatie ten aanzien van de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme. Zo werd eind 2024 een nieuw beleid op uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR) geaccordeerd (Wallage & Tuzani, 2024). Dit beleid moet antwoord geven op de vraag:

Hoe te handelen bij uitsluitend, discriminerend en/of racistisch gedrag van politiemensen? En heeft als deelvraag: Hoe kunnen we dergelijk gedrag voorkomen?

In het beleid staat procedurele rechtvaardigheid centraal. Procedurele rechtvaardigheid gaat over hoe rechtvaardig mensen een procedure vinden die leidt tot een beslissing, nog los van de uitkomst van die beslissing. Bij het melden van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politie is procedurele rechtvaardigheid cruciaal volgens de expertgroep UDR en zijn de volgende voorwaarden tijdens het meldproces van belang: een onpartijdige behandeling van meldingen, de mogelijkheid voor betrokkenen om hun verhaal te doen, transparantie over het onderzoek en de besluitvorming, waarborging van privacy en een waardige behandeling van alle betrokkenen. Daarnaast moet het duidelijk en laagdrempelig zijn waar politiemensen discriminatie kunnen melden en moet er een bereidheid zijn binnen de organisatie om van fouten te leren en structurele problemen op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme aan te pakken.

Bovenstaande voorwaarden zijn nodig om de norm te kunnen handhaven en dragen op die manier bij aan een meer stevige aanpak van racisme en discriminatie. Het beleid beoogt het vergroten van kennis en bewustwording van alle politiemedewerkers op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme. Naast bewustwording is het ook van belang dat medewerkers erop kunnen vertrouwen dat er niet meer wordt weggekeken in de eigen organisatie en dat collega's elkaar aanspreken op discriminerende uitspraken. Het beleid heeft als doel om die professionele standaard te ondersteunen. Daartoe zijn vier verschillende sporen opgetekend. **Spoor 1** ziet toe op het expliciet maken van de norm. Zonder eenduidige norm wordt het eventueel opleggen van straf of maatregelen binnen casuïstiek namelijk ingewikkeld.

Spoor 2 gaat over het handhaven van de norm door middel van een disciplinair proces. Sinds 2022 vindt er bij het VIK triage plaats na een melding van discriminatie, racisme of uitsluiting. Hierbij worden meldingen over gedrag en handelen van politieambtenaren gewogen in relatie tot onder meer de beroepscode. Op basis hiervan wordt besloten of en welk intern onderzoek gaat plaatsvinden. Het UDR-beleid sluit hierop aan. In de eerste plaats door specialistische deskundigheid toe te voegen in de triagefase. Daarnaast wordt deze specialistische deskundigheid in de afdoeningsfase ook aanbevolen. Voor het interne onderzoek zijn daarnaast

controlevragen op het thema uitsluiting, discriminatie en racisme ontwikkeld. Ook is het belangrijk dat rechthebbenden goed worden geïnformeerd en dat er met hen wordt afgestemd.

Spoor 3 richt zich op meer erkenning en herstel van rechthebbenden. Het is daarbij belangrijk dat betrokken partijen invloed hebben op onderdelen van het proces van erkenning en herstel. Daarmee zou voorkomen worden dat een rechthebbende verder beschadigd raakt.

In **spoor 4** wordt het belang van leiderschap gekoppeld aan de opgave van het tegengaan van uitsluiting, discriminatie en racisme. Leidinggevendenden moeten zich er bewust van zijn dat zij een belangrijke rol spelen in het voorkomen en aanpakken van ongewenst gedrag. Dit vereist kennis en vaardigheden op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme die aan hen moeten worden onderwezen en/of waarop geselecteerd moet worden bij aanstelling.

Bovenstaande vier sporen zouden moeten gaan helpen om te komen tot een meer procedurele rechtvaardigheid: door collega's vertrouwd te maken met de geldende norm; door specialistische kennis van uitsluiting, discriminatie en racisme in het disciplinaire proces toe te voegen; door collega's die dit binnen de politieorganisatie hebben meegemaakt te betrekken bij mogelijk herstel. En door leidinggevendenden voldoende kennis en mogelijkheden te geven om discriminatie, racisme en uitsluiting op de werkvloer te helpen voorkomen en te begrenzen.

Succesvol omgaan met meldingen

Een melding van grensoverschrijdend gedrag is doorgaans de start van een aaneenschakeling van interacties tussen diverse actoren. Denk aan de melder, veroorzaker, de leidinggevende, vertrouwenspersoon en andere professionals die een rol spelen in de opvolging van de melding. Deze interacties gaan gepaard met allerlei inschattingen, afwegingen, beoordelingen en besluiten. Het traject van melden en alle daaropvolgende interacties wordt beschouwd als het meldproces. Of dit proces als succesvol wordt ervaren, hangt af van verschillende aspecten die te maken hebben met de manier waarop het proces is ingericht, de uitkomst en de manier waarop de betrokkenen met elkaar omgaan. In de literatuur (zie o.a. Heres, Penning de Vries & Terpstra, 2022) wordt dit procedurele, distributieve en interactionele rechtvaardigheid genoemd. Wanneer actoren het systeem, de procedures en het proces als rechtvaardig ervaren, is er sprake van procedurele rechtvaardigheid. Distributieve rechtvaardigheid gaat over de mate waarin betrokkenen de uitkomst als rechtvaardig ervaren. En interactionele rechtvaardigheid heeft betrekking op het gedrag tussen de actoren waarbij het voor de professionals die verantwoordelijk zijn voor de opvolging van de melding van belang is aandacht te hebben voor hoe ieders perceptie en verwachtingen doorwerken in hoe er met elkaar wordt gecommuniceerd, zowel op inhoud- als op betrekkningsniveau.

In 2022 is er door Universiteit Utrecht een verkennend onderzoek gedaan naar de afhandeling van interne integriteitsmeldingen (Heres e.a., 2022). Er is in dit kleine onderzoek naar in totaal 4 meldingen gekeken binnen verschillende grote organisaties (zowel publiek als privaat met tenminste 500 medewerkers). Uit dit onderzoek komt naar voren dat interacties tussen betrokkenen tijdens het meldproces mogelijk een belangrijke rol spelen maar over de invloed van deze interacties is nog niet veel bekend (Heres, Penning de Vries & Terpstra, 2022). De wederzijdse verwachtingen en percepties die bestaan, kunnen wellicht doorwerken in de

interacties tussen betrokkenen. Iemand die bijvoorbeeld meegemaakt heeft dat een melding niet werd opgepakt, zal mogelijk wantrouwend staan tegenover een leidinggevende bij het doen van een nieuwe melding. Dergelijke percepties zouden het verloop van interne meldprocessen kunnen beïnvloeden. Heres en anderen (2022) geven aan dat de meldprocedures en protocollen die op papier staan beschreven juist vorm en betekenis krijgen in het onderlinge contact en door de wisselwerking tussen betrokkenen.

Ingrediënten voor een succesvol meldproces

Het onderzoek van Heres en anderen (2022) laat een eerste beeld zien waaruit het belang van procedurele rechtvaardigheid naar voren komt. Zowel snelheid als zorgvuldigheid worden als belangrijk gezien voor een goede afhandeling van een interne integriteitsmelding. Het zorgvuldig oppakken uit zich onder andere in het toepassen van hoor en wederhoor. Deze zorgvuldigheid moet echter niet ten koste gaan van daadkracht in de vorm van zichtbare acties (Heres et al., 2022).

Uit ander onderzoek naar de afhandeling van interne integriteitsmeldingen komt verder naar voren dat het belangrijk is dat betrokkenen zich gezien en gehoord voelen; dat zij zich serieus genomen voelen en erkenning krijgen voor wat er speelt. Zichtbare acties zijn nodig zodat betrokkenen zich serieus genomen voelen. Een succesvol meldproces verloopt snel en betrokkenen waarderen het als ze daarbij doorlopend en tijdig worden geïnformeerd en meegenomen worden in de verschillende stappen van het meldproces (Van der Heijden & Metzger, 2022). Samengevat laat eerder onderzoek (De Graaf et al., 2013; Heres et al., 2022; Van der Heijden & Metzger, 2022) zien dat de volgende factoren noodzakelijke criteria zijn voor een succesvol verloop van meldprocessen:

Ingrediënten voor een succesvol meldproces

- *gezien en gehoord voelen*
- *doorlopend en tijdig informeren*
- *zorgvuldigheid*
- *snelle doorlooptijd*
- *zichtbare acties*
- *duidelijke communicatie*
- *afspraken nakomen*
- *empathische benadering*

Bovenstaande aspecten hebben grotendeels betrekking op het proces zelf en de wijze waarop er binnen dat proces met elkaar – en in het bijzonder met de melder – wordt omgegaan. Over de feitelijke uitkomsten, dat wil zeggen, de maatregelen die getroffen (moeten) worden na een melding om deze als succesvol te bestempelen, is relatief weinig bekend. De uitkomst van het meldproces lijkt minder van belang bij de vraag of betrokkenen het meldproces als rechtvaardig hebben ervaren. Ook meldprocessen waarbij de uitkomst niet naar (volle) tevredenheid was, konden wel degelijk als succesvol worden beschouwd door betrokkenen. Een meldproces wordt als succesvol ervaren als beloftes, afspraken en verplichtingen die volgens betrokkenen ‘horen’ bij het meldproces, worden nagekomen. Bestaande procedures en processen worden doorlopen, maar vooral ook snel en zorgvuldig uitgevoerd.

Heres en anderen (2022) adviseren om de verwachtingen van betrokkenen bij meldprocessen eerst goed in kaart te brengen en bij te stellen waar nodig. Daarnaast is het raadzaam om de ervaringen van betrokkenen tijdens het meldproces actief te volgen (Heres, Penning de Vries & Terpstra, 2022).

Melden of niet?

De perceptie van hoe het meldproces (mogelijk) verloopt speelt een rol in de afweging die medewerkers maken om überhaupt melding te maken van grensoverschrijdend gedrag. Een gevoel van veiligheid is essentieel voorafgaand aan een melding: als melders bang zijn voor eventuele negatieve gevolgen voor zichzelf zullen ze minder geneigd zijn om melding te doen van een misstand (De Graaf et al., 2019; Heres et al., 2022). Voldoende nazorg bij het melden van misstanden zou tevens een belangrijke voorwaarde zijn om überhaupt te melden. Daarnaast zou de garantie dat een misstand daadwerkelijk onderzocht wordt, de stap naar melden kleiner maken. Ook wordt als belangrijke randvoorwaarde om te melden de bescherming van een melder genoemd. Er bestaat bij melders vaak angst voor negatieve gevolgen indien zij melden, Als melders zich beschermd voelen tegen eventuele negatieve gevolgen van hun melding, zullen zij eerder melding maken van misstanden (De Graaf et al., 2013; Van der Heijden & Metzger, 2022).

Naast percepties ten aanzien van het meldproces, is het ook een belangrijke voorwaarde dat mensen weten waar ze terecht kunnen om grensoverschrijdend gedrag te melden. In 2013 is door onderzoekers aan de Vrije Universiteit al eens gekeken naar het interne meldsysteem integriteit binnen de Nederlandse overheid (De Graaf, Lasthuizen, Bogers, Ter Schegget & Struwer, 2013). Er is toen onderzocht hoe het interne meldsysteem binnen de overheid werkt en welke verbeteringen er eventueel mogelijk zouden zijn. Ook de politie is in dit onderzoek meegenomen. Tien jaar geleden waren veel ondervraagde ambtenaren niet op de hoogte van het bestaan van een Vertrouwenspersoon Integriteit. Het belangrijkste verbeterpunt was daarom destijds het genereren van meer bekendheid over de meldprocedures en de meldinstanties waar ambtenaren terecht kunnen met meldingen van misstanden. Toch geven politiemensen nog steeds aan dat zij “door de veelheid aan loketten” vaak niet weten waar ze melding kunnen doen (Van der Heijden & Metzger, 2022). Hieronder volgt een samenvatting van een aantal knelpunten die uit eerder onderzoek (De Graaf et al., 2013; Van der Heijden & Metzger, 2022; Ljubic, Verhaar & Terlouw, 2022; Vermaas, Van der Linden, Serail & Klomps, 2001) naar voren zijn gekomen ten aanzien van een melding doen:

Redenen om niet te melden

- *niet weten hoe of waar je misstanden kunt melden*
- *vermoeden dat er toch niets met de melding wordt gedaan*
- *angst voor negatieve gevolgen voor zichzelf of anderen*
- *geen vertrouwen in de persoon/instantie aan wie gemeld moet worden*
- *(mogelijk) niet anoniem kunnen melden*

Rol en ervaringen van leidinggevend

De leidinggevende lijkt een belangrijke rol te spelen binnen het interne meldsysteem: de manier waarop zij een melding van grensoverschrijdend gedrag oppakken, heeft directe

invloed op hoe betrokkenen de afhandeling van het meldproces ervaren (Van der Heijden & Metzinger, 2022; Directie communicatie, 2022; Von Michaelis, 2023)

Een meerderheid van de leidinggevendenden ziet het liefst dat zij als eerste worden geïnformeerd over een misstand, vooral omdat ze het onwenselijk vinden om niet op de hoogte te zijn van grensoverschrijdend gedrag op hun afdeling of binnen hun team (De Graaf et al., 2013). Maar de afhandeling van meldingen over grensoverschrijdend gedrag betreft een groot grijs gebied waarin lastige afwegingen moeten worden gemaakt (Van der Heijden & Metzinger, 2022; Directie communicatie, 2022; Von Michaelis, 2023). Uit onderzoek onder ambtenaren (waaronder ook politie) komt naar voren dat leidinggevendenden vaak niet worden voorbereid of getraind voor hun rol als meldpunt en dat ook intervisie of intercollegiaal overleg over de opvolging van meldingen maar weinig plaatsvindt (De Graaf et al., 2013). Dit terwijl leidinggevendenden wel degelijk behoefte hebben om te sparren over de aanpak van grensoverschrijdend gedrag met iemand die de regels goed kent en die objectief mee kan denken (Van der Heijden & Metzinger, 2022).

Uit onderzoek door Von Michaelis (2023) komt naar voren dat er in de afdoening van grensoverschrijdend gedrag twee verschillende “stijlen” lijken te zijn: teamchefs die zoveel mogelijk zelf de regie willen houden op de afhandeling en teamchefs die een meer procedurele lijn volgen, waar VIK-triage deel vanuit maakt. Als een melding binnenkomt, maakt een teamchef een afweging of de melding al dan niet groot moet worden opgepakt. Teamchefs die liever zelf de regie houden, zouden voorkeur hebben om een casus eerst klein te houden en, indien nodig, op te schalen via het sectorhoofd. Ziet de teamchef het gemelde feit als ernstig, dan wordt een melding bij de afdeling VIK voor triage ingebracht (Von Michaelis, 2023). Inmiddels is afgesproken dat alle meldingen van discriminatie en/of racisme worden voorgelegd in triage. Of dit daadwerkelijk gebeurt, is niet zeker.

Von Michaelis (2023) benoemt enkele dilemma's/knelpunten die teamchefs ervaren bij interne meldingen van grensoverschrijdend gedrag. Zo geven teamchefs aan dat het objectief oppakken van dergelijke meldingen lastig te combineren is met de personeelszorg die de teamchef tevens heeft voor dezelfde betrokkenen. Daarnaast hebben teamchefs te maken met verschillende belangen: die van de melder en die van de organisatie. Een melder wil niet altijd dat de melding ook opvolging krijgt: ze willen hun ervaring kenbaar maken of hun hart luchten maar willen (om diverse redenen) niet altijd opvolging. De teamchefs willen hier aan de ene kant aan tegemoet komen zodat politiemedewerkers blijven melden maar tegelijkertijd is een melding soms zodanig ernstig dat een teamchef hier wel “iets mee moet”. Teamchefs vinden het vervelend om, tegen de wens van de melder in, toch opvolging te geven aan een melding.

Het beeld dat een teamchef heeft van een melder en betrokkene, is mogelijk ook van invloed op de afhandeling van een casus. Daarbij zou een positief beeld of een goede relatie met de betrokkene, over wie gemeld is, eerder leiden tot anders handelen dan een negatief beeld of een slechte relatie met de betrokkene (Von Michaelis, 2023).

Uit het onderzoek van Von Michaelis (2023) komt ook naar voren dat teamchefs verschillende benamingen gebruiken voor actoren binnen een casus van grensoverschrijdend gedrag: denk hierbij aan collega, slachtoffer, melder, klager; genoemd persoon, dader, betrokkene, veroorzaker, aangeklaagde. Volgens Von Michaelis zegt dit iets over de perceptie van een

teamchef over een melder en betrokkene. Eenduidige benamingen in meldingen van grensoverschrijdend gedrag kan mogelijk bijdragen aan objectiviteit in de afhandeling.

Ten laatste zouden teamchefs graag willen dat hele (basis)teams kunnen leren van de casuïstiek, maar zij ervaren dat privacyregels dit belemmeren. Hierdoor leren vooralsnog alleen de directe betrokkenen van een casus en niet hun collega's (Von Michaelis, 2023).

Leren van meldingen

Ook ander onderzoek laat zien dat er geleerd kan worden door meldprocessen goed te evalueren en daarbij ook te kijken hoe de schending heeft kunnen gebeuren (Heres, Penning de Vries & Terpstra, 2022). Na het doorlopen van het meldproces, is het wenselijk dat individuen maar ook de organisatie als geheel kan leren van een melding. Met leren wordt dan bedoeld het verbeteren van structuren binnen een organisatie en het verbeteren van het eigen handelen van teamleden door middel van nieuw opgedane kennis en inzichten (Heres, Penning de Vries & Terpstra, 2022).

Argyris en Schön (1978) maken een onderscheid tussen single loop en double loop leren. Met single loop leren bedoelen zij dat gedrag of beleid wordt aangepast als omstandigheden daar om vragen, bijvoorbeeld als een melding van grensoverschrijdend gedrag binnenkomt. Maar de onderliggende normen en waarden binnen een organisatie blijven in dat geval gelijk. Pas bij double loop leren staan ook onderliggende waarden en aannames ter discussie. Er wordt bij double loop leren geprobeerd om meer proactief de bestaande normen en kaders aan te passen om meldingen van grensoverschrijdend gedrag te kunnen voorkomen (Heres et al., 2022).

Door interne meldsystemen in te richten, hopen werkgevers misstanden te signaleren en te stoppen. Dit kan gezien worden als single loop leren: degene die grensoverschrijdend gedrag laat zien wordt afgestraft en de geldende regels worden opnieuw bekrachtigd. Maar meldingen van grensoverschrijdend gedrag kunnen ook leiden tot double loop leren omdat er discussie ontstaat over geldende normen, regels en beleid. Een organisatie kan dan overgaan tot het aanpassen van het beleid en het verbeteren van bestaande structuren. Bij een succesvol intern meldproces wordt tenminste single loop leren bewerkstelligd en waar mogelijk ook double loop leren (Heres et al., 2022).



Bevindingen

04

De aard en achtergrond van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme

Binnen de politieorganisatie ontbreekt op dit moment, zowel kwantitatief als kwalitatief, een goed overzicht van het aantal meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme en de aard van deze meldingen. Dat heeft uiteenlopende redenen. Zo is er wel aandacht voor verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag in de medewerkersmonitor, maar geeft deze monitor onvoldoende inzicht in de aard van deze ervaringen. Bovendien laat de monitor niet zien hoe vaak medewerkers daadwerkelijk melding maken van wat zij meemaken. Wanneer zij wel melding maken, verloopt dit via verschillende kanalen, zoals hun eigen leidinggevende, vertrouwenswerk en in een zeldzaam geval rechtstreeks bij de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK). Een centrale registratie ontbreekt, bijvoorbeeld wanneer leidinggevend zelf met de melding aan de slag gaan. En zeker wanneer leidinggevend de melding niet oppakken, wordt dit nergens geregistreerd. Wat betreft de zaken die wel in triage bij de afdeling VIK worden ingebracht en waar (mogelijk) een intern onderzoek wordt opgestart, worden deze sinds 2022 voorzien van een code waardoor het mogelijk is om overzicht te krijgen van de meldingen op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme. Ook dan vraagt dit nog enige analyse. Zo leidt één zaak met meerdere aangewezen betrokkenen tot een groter aantal registraties (elke aangewezen betrokkene is een casus op zichzelf) en valt onder andere onderscheid te maken tussen meldingen door burgers over politieoptreden en interne meldingen gedaan door collega's. Het doel van het huidige onderzoek is dan ook niet een (definitief) antwoord te geven op de omvang van het aantal meldingen. Op basis van interviews en een analyse van de dossiers van interne onderzoeken kunnen we wel uitspraken doen over de aard en achtergrond van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme¹¹.

Aard en achtergrond op basis van interne onderzoeken

Voor dit onderzoek is een dossieranalyse uitgevoerd op basis van interne onderzoeken naar meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Bij in totaal 9 VIK afdelingen troffen we 43 unieke zaken aan die in de periode 2019 tot heden zijn opgestart, waarvan één oudere casus die in diezelfde periode nog lopend was¹².

Whatsappgroepen

We troffen 5 zaken aan waarbij sprake was van discriminerende uitlatingen in een whatsapp groep. Uitlatingen varieerden van het delen van plaatjes of foto's met een discriminerend karakter, tot uitspraken over collega's en burgers. Binnen deze zaken was sprake van meerdere betrokkenen, waarbij sommigen een actieve rol hadden in het plaatsen van deze

11 Waar het gaat om zaken die formeel zijn opgepakt, kunnen we ook cijfermatig duiding geven in aantallen en afdoening. Dit komt omdat we van het merendeel van de eenheden alle dossiers in de gespecificeerde periode mee hebben kunnen nemen. Met betrekking tot de interviews zijn we daarin terughoudender. Zij geven een breder beeld van ervaringen die politiemensen hebben met uitsluiting en discriminatie op de werkvloer, maar de omvang van de steekproef laat niet toe om te generaliseren over de mate waarin deze ervaringen voorkomen.

12 In een aantal zaken met meerdere betrokkenen werd soms in twee verschillende eenheden een intern onderzoek opgestart (wanneer de betrokkenen in verschillende eenheden werkzaam waren). Ook in dat geval zijn die betrokkenen dan onder 1 unieke zaak geschaard en is er dus geen sprake van 'dubbele' tellingen.

uitlatingen en reacties en anderen een passieve rol. Dat wil zeggen: zij maakten zichzelf niet schuldig aan discriminerend gedrag maar spraken hun collega's daar ook niet op aan. In enkele gevallen verliet een van deze collega's de whatsappgroep. Het bestaan van de appgroepen kwam op verschillende manieren aan het licht. In een aantal gevallen waren het collega's die eerst ook zelf deelnamen aan de appgroep, die bij hun leidinggevenden melding maakten van wat er binnen de groep gedeeld werd. In een enkel geval was het een collega die zelf niet deelnam aan de appgroep maar er via een van de betrokkenen of indirect over hoorde en vermoedens uitte over het grensoverschrijdende karakter. In één zaak kwamen signalen over een appgroep aan het licht als gevolg van een ander lopend (strafrechtelijk) onderzoek.

“Maar wat wordt er dan gezegd?” - Voorbeeld uit Whatsappgroep

“De chat bevat gewelddadige content en afbeeldingen dan wel opmerkingen met een discriminerend en/of racistisch dan wel antisemitisch karakter. De meeste content gaat over mensen met een donkere huidskleur. De ambtenaar spreekt over: “negers”, “nafferkiller”, “Kk negerpiloot”, “niggers”, “negerzwart” en “Kk naffers” en noemt collega's “Kk homo” [achternaam], “Kk negert” [achternaam], “Kk hoer”, “laffe slaaf” en “nazi neger”.

Bron: AGFA

Social media

In drie zaken was er sprake van uitlatingen die collega's zelf plaatsten op social media (bijv. op het platform X). In een van deze zaken werd de melding gedaan door een collega van de veroorzaker, in de andere kwamen de uitspraken aan het licht doordat zij als reactie op een door de politie geplaatst bericht waren gegeven en daarmee onder de aandacht kwamen van webcare medewerkers. Daarnaast kwam de zogenaamde ‘casus Parijs’ waarbij collega's zich onderling discriminerend uitlieten, aan het licht doordat een filmpje op social media werd geplaatst.

“Mag je dan niks meer zeggen?” – Voorbeeld van social media

Een politiemedewerker heeft uitlatingen gedaan op Twitter die als “stigmatiserend, discriminerend, kwetsend, beledigend en aanzet tot geweld kunnen worden opgevat.” De politiemedewerker deed de uitlatingen op zijn privé Twitteraccount onder zijn eigen naam, maar uit een aantal tweets was wel af te leiden dat hij werkzaam was bij de politie.

Uitlatingen die hij deed (letterlijk overgenomen uit het openbare AGFA-rapport): “Minder, minder, minder”, of varianten daarop, in de context van berichtgeving over (kennelijk) wangedrag van allochtonen, migranten of asielzoekers. Ook heeft hij berichten geplaatst waarin hij (moslim)migrant en asielzoekers betitelt als “getriefel” en “paupers” en laat weten dat deze het land “uitgeknikkerd” moeten worden. Op een bericht over voetbalrellen na de wedstrijd Marokko-België reageerde hij met de woorden:

“Ongebluste kalk er overheen en nog ff in z'n achteruit terug”. Op basis van het disciplinair onderzoek werd besloten om de politiemedewerker ontslag aan te zeggen.

De AGFA-commissie oordeelt dat er sprake is geweest van “racistische uitingen, soms zelfs refererend aan geweld” die afbreuk doen aan het Europees verdrag tot bescherming van de rechten van de mens. Zulke uitingen behoeven, naar het oordeel van de commissie, weinig tot geen bescherming van de vrijheid van meningsuiting.

Bron: AGFA

In de uitvoering van het werk

We troffen zes zaken aan waarbij door politiemedewerkers melding werd gemaakt van discriminerende uitlatingen van een collega jegens een burger, gemaakt tijdens de uitvoering van het werk, bijvoorbeeld in een aanhouding of verhoor.

Burger gediscrimineerd - Voorbeeld in de uitvoering van het werk

Een arrestant wordt gefouilleerd door twee aspiranten. De arrestant is verbaal zeer aanwezig en klaagt doorlopend waarop een derde politiemedewerker de volgende opmerking maakt tegen de arrestant: “Als het je hier niet bevalt dan ga je lekker terug naar je eigen land!”

Op de werkvloer

Het merendeel van de zaken betreft echter het gedrag dat collega's onderling op de werkvloer laten zien. Soms zijn het opmerkingen die direct gericht zijn tegen de betreffende collega, maar ook opmerkingen over burgers die aan de koffietafel of in de auto gemaakt worden. In totaal troffen we 29 zaken aan die gingen over uitlatingen en gedrag onderling of gericht tegen collega's.

Collega gediscrimineerd – Voorbeeld vanaf de werkvloer

Volgens een AGFA-rapport is uit een disciplinair onderzoek naar voren gekomen dat een ambtenaar tijdens zijn werkzaamheden ten overstaan van collega's richting een langshietsende collega van niet Nederlandse komaf met een donkere baard heeft gezegd: “Kijk dat is nou een terrorist” of woorden van gelijke strekking. Daarbij heeft hij in de richting van de collega gewezen.

Bron: AGFA

Veelal gaat het ook om situaties waarin niet een enkele uitlating centraal staat, maar een verzameling aan grensoverschrijdende gedragingen, waarvan discriminerende opmerkingen een onderdeel vormen. Zo werd er melding gemaakt van medewerkers die opmerkingen maakten ten aanzien van de culturele achtergrond van hun collega's, een denigrerende

houding hadden tegenover aspiranten, streken uithaalden op de afdeling (bijvoorbeeld een deur blokkeren of iemand met handboeien aan de stoel vastmaken) en zich onbeschoft gedroegen tegenover burgers.

Aard en achtergrond op basis van interviews

Naast dossieranalyse hielden we ook interviews met melders. Allereerst is opvallend dat geen van de door de melders in de interviews aangedragen casus overlapt met de geanalyseerde VIK dossiers. Met andere woorden: de situaties die door de respondenten werden beschreven, zijn niet ingebracht bij de afdeling VIK of in een triage en daarmee ook niet uitgemond in een intern onderzoek en een eventuele disciplinaire maatregel. Dit terwijl in diverse interviews vergelijkbare situaties werden geschetst met de gedragingen die centraal stonden in de interne onderzoeken.

Collega's in de auto – voorbeeld vanaf de werkvloer

Toen waren er twee collega's aan het praten en het ging over een mogelijke verdachte. En die collega die zei: "ja het zullen toch wel weer Marokkanen zijn want het zijn altijd Marokkanen." [...] Het ging dus niet mijzelf aan maar ik was aanwezig in een setting waar een opmerking gemaakt werd die niet oké was.

Bijvoorbeeld de discriminerende 'grapjes', de wijze waarop politiemensen zich onderling laatdunkend over (groepen) burgers uitlieten of de manier waarop zij een burger aanspraken. Een aantal van de politiemensen die we spraken gaf aan het als hun opgave te zien om collega's aan te spreken, mede ingegeven door hun eigen ervaringen met discriminatie, zowel binnen als buiten de organisatie. De collega's die melding maakten van een incident waren daarin niet altijd zelf het mikpunt van discriminerend gedrag, maar waren hier getuige van en spraken hier hun collega's op aan en meldden dit in sommige gevallen bij hun leidinggevend. In twee interviews gaven de politied medewerkers aan ook in privé-tijd etnisch geprofileerd te zijn door collega's.

Etnisch profileren – voorbeeld van discriminatie door collega's in privé-tijd

Dus op die terugweg, net midden in het centrum, kwam er een politieauto ons tegemoet rijden, zeg maar. [...] Nou, wij rijden weg. Tenminste, wij zouden zo wegrijden. En op het moment dat ze ons passeren, keek ik van, nou, misschien zijn ze bekenden met wie ik jaren samen heb gewerkt. Op de manier waarop die twee, zelfs de bijrijder, keek zo, hoe ze naar ons keken... [...] Nou, toen zei ik al tegen mijn vriendin, oh, deze gasten moeten ons hebben, ja. Dat zie je gewoon, zeg maar. Dus ik rij zo snel mogelijk het centrum uit. Ik wil niet dat bekenden zien dat ik aan de kant wordt gezet. Dus net buiten het centrum, ja, die collega's achter ons, stop politie. Nou, ik doe mijn raampje al open. Ik zie de bijrijder. De bijrijder loopt naar mij toe, dus die kruist zo en die komt bij het linker voorportier en die zegt: "ik zie twee donkere mensen in een mooie auto rijden. En toen dacht ik bij mezelf, ik ga jullie eens even etnisch profileren." Ja, dus ik stond ook met...nou...ik was verbaasd! Ik gaf hem nog de gelegenheid om daar een grap van te maken, want ik herkende hem wel. Alleen hij mij niet.

Diverse casuïstiek

Vanuit de interviews die zijn gehouden met melders, maar ook met diverse betrokken professionals die op hun beurt te maken krijgen met interne meldingen (bijvoorbeeld in de rol van leidinggevende, vertrouwenspersoon of als medewerker bij een specifiek meldpunt) ontstaat een divers beeld van zaken waar medewerkers intern tegenaan lopen als het gaat om uitsluiting, discriminatie en racisme. Enkele professionals benoemen expliciet dat meldingen van discriminatie en racisme maar een relatief klein deel uitmaken van meldingen over grensoverschrijdend gedrag. "En onze eerste beelden zijn... je krijgt zo'n ontzettend divers beeld van meldingen. Dat gaat echt niet alleen maar over racisme en discriminatie. Het gaat veel over conflicten tussen werknemers en leidinggevend, het gaat over van alles en nog wat, maar eigenlijk racisme en discriminatie heel beperkt. Echt heel beperkt."

Dit wil echter niet zeggen dat het ook weinig voorkomt. Zo kunnen situaties anders benoemd worden. Een vertrouwenspersoon zegt hierover het volgende: "Wat we heel vaak langs zien komen is pesten. Wij maken wel een heel mooi onderscheid tussen 4 categorieën die ook in de Arbowet genoemd worden [pesten, seksuele intimidatie, agressie en geweld]. Maar je ziet soms ook wel overlappingen. Want op het moment dat iemand gediscrimineerd wordt, kan je dat ook opvatten als dat iemand gepest wordt. De meeste meldingen die we krijgen gaan over pesten. En we krijgen ook meldingen over discriminatie. Maar dat zijn er wel minder. Maar het kan over alles gaan. Dat iemand het gevoel heeft dat hij wordt achtergesteld op basis van zijn huidskleur. Of op basis van het feit dat ze vrouwen zijn. Het kan over van alles gaan. Alle soorten discriminatie komen langs." Verder kan ook het beperkt herkennen van discriminatie en racisme hierin een rol spelen. We gaan hier later verder op in.

Het nadeel van de twijfel?

Uit de interviews kwam ook een ander beeld naar voren wat minder expliciet of niet terug te zien was in de interne onderzoeken. Zo werden er voorbeelden gegeven waar de politied medewerkers het gevoel hadden dat ze op basis van hun afkomst vaker te maken hadden met een negatief oordeel ten aanzien van hun functioneren of niet het voordeel van de twijfel kregen. Of niet serieus werden genomen op basis van hun leeftijd en geslacht.

Voorbeeld: Geen voordeel van de twijfel

Een aspirant wordt door de examiner hard aangesproken op een grammaticale fout op zijn toets. De aspirant geeft aan dat het volgens hem wel klopt – en blijkt later ook gelijk te hebben – maar de examiner wil hier niks van weten.

"Dan meteen mij aanvallen op het feit dat ik, dat ik wat meer in de Nederlandse taal moet verdiepen. Ja, dat vond ik zo onprofessioneel en ja, ook een beetje minachtend eigenlijk. En dat maakte mij toentertijd heel erg kwaad."

Voorbeeld: negatieve beoordelingen door collega's

Een collega geeft aan negatief beoordeeld te worden, zonder dat hem duidelijk wordt gemaakt wat er dan verbeterd moet worden aan zijn functioneren.

Dus ik ga naar die collega en zei, jongens, hoe ervaren jullie mij? En is er iets aan mij wat jullie niet oké vinden? Nou, dat werd ook genegeerd. Nee, helemaal niet. En toen was er een andere collega die ik sprak, en ik zeg "[naam], jij werkt hier langer, vertel wat er aan de hand is. Ik zeg, ik snap het niet. En hij zegt letterlijk: "[naam] jij bent anders." Ik zeg, nou, oké, dat wil ik accepteren, maar kan je me uitleggen wat mij anders maakt? Hij zegt: "ja, dat weet ik niet zo goed." En toen dacht ik, ja, hm, ja, ja, weet je? Ik zeg, maar wat maakt dat mensen daar niet goed op gaan, hè? Want ik doe waarschijnlijk iets, wat een allergische reactie creëert, maar nu, neem het mee, want ik weet voor mijn God niet waarom er over mij gepraat wordt en waarom sommige collega's me niet meer gingen groeten.

Structurele uitsluiting en arbeidsconflicten

Daarnaast zagen we patronen van structurele uitsluiting en arbeidsconflicten. Respondenten benoemden vaak niet expliciet discriminatie maar verwoordden hun gevoelens met name in termen van uitsluiting. Tegelijkertijd koppelden ze deze uitsluiting wél aan specifieke kenmerken die hen 'anders' maakten voor de organisatie. Het ging dan bijvoorbeeld om neurodiversiteit (o.a. hoogbegaafdheid) en ziekte (o.a. PTSS) waardoor zij het gevoel hadden dat ook de organisatie niet (meer) op hen zat te wachten.

In een aantal gevallen is er daarbij niet sprake van een specifieke melding omtrent een gedraging of uitlating, maar lopen de collega's vast en gaan zij daarmee naar hun leidinggevende, een vertrouwenspersoon of bedrijfsarts om hun situatie bespreekbaar te maken. Zo lag in een aantal gevallen de oorsprong van een arbeidsconflict in ontevredenheid in de aanpak van een verzuimsituatie, re-integratie en/of een daarmee gepaarde (over)plaatsing. Discriminatie werd niet altijd expliciet benoemd in interviews, maar respondenten gaven aan zich uitgesloten te voelen door de organisatie, bijvoorbeeld wanneer zij vanwege hun (beroeps)ziekte niet meer welkom waren: "Maar het ergste wat er is, is dat je na zoveel jaar op straat... Knie kapot. Rug kapot. Ik heb echt wel mijn mannetje gestaan. Het is genoeg geweest en je wordt gewoon niet gezien. Ze geloven je gewoon niet. Je wordt gepakt in je zijn weet je wel. Je mag gewoon niet zijn wie je bent. Nou dat vind ik het ergste wat er is. Je doet er op dat moment niet meer toe. Je bent helemaal niet belangrijk. Je bent afgeschreven. Je bent maar een pain in the ass. En dat is dat hele subtiele als je het over buitensluiten hebt. Nou, en dan merk je dus dat er een onderstroom gaande is waar je gewoon geen grip op krijgt. En je voelt je eigenlijk niet welkom binnen een team. Nou ja, als je dan zegt 'we zijn politie voor iedereen'. Ja, helemaal niet, dat zijn we helemaal niet."

In het doolhof van arbeidsconflict waar discriminatie en uitsluiting soms de oorzaak en soms het gevolg leken te zijn, is de problematiek uiteenlopend maar zien we wel enkele patronen naar voren komen. Zo willen medewerkers graag een fijne en veilige werkplek waar zij betekenisvol werk kunnen doen. Om diverse redenen lukt dat niet (o.a. door gezondheidsproblemen, maar ook het gedrag van collega's en leidinggevenden). In dit proces voelen medewerkers zich vaak niet gehoord en gesteund door hun leidinggevende.

Daarnaast geven verschillende respondenten aan dat hun functioneren soms in twijfel wordt getrokken. Zij hebben bovendien het gevoel dat leidinggevenden eerder geloofd worden dan medewerkers. Ook betrokken professionals wijzen op dit risico. Zij geven aan dat er niet direct sprake hoeft te zijn van kwade intenties maar dat door nabijheid (bijvoorbeeld een sectorhoofd en teamchef kennen elkaar goed, terwijl de medewerker meer op afstand staat) mensen minder kritisch zijn naar elkaar.

Voorbeelden: Uitsluiting op basis van gezondheid of neurodivergentie

Een politiemedewerker met PTSS vertelt over de moeizame weg naar een goede werkplek:

En ik voelde wel dat er wat was. Maar ik kon er geen vinger achter krijgen. Die collega die heeft me dat verteld. "Ja, [naam], er is heel veel gedoe geweest toen je hier kwam. Want ze wilden jou eerst helemaal niet hebben. Omdat je PTSS hebt." Nou, dat is natuurlijk verschrikkelijk. Maar er komt wel boven wat ik al die tijd wel voelde. Maar ik kon er nooit een vinger op krijgen.

Ook een collega die na een ziekte graag wil re-integreren in de organisatie loopt tegen vergelijkbare zaken aan:

Ik wilde altijd, want ik heb nooit een hekel aan het werk gehad, dus ik dacht van, nou, ik wil daar wel in blijven. Maar er worden al van die vooringenomen standpunten ingenomen. Ze zeggen van je hebt een [ziekte] gehad, nou dan ben je in zo'n soort categorie. Dan kan je dit niet meer, je kan dat niet meer. En ze twifelen aan of je het in je hoofd nog wel goed op orde hebt. Of je cognitief nog... En ze zijn eigenlijk alleen maar bezig, in mijn geval dan, om te kijken hoe snel kunnen we van haar af. Dat is het enige waar ze het over hebben.

Een derde respondent zegt:

Er werd letterlijk gezegd door mijn leidinggevenden: "Door je anders-zijn en anders denken functioneer je niet op de afdeling". Ik mocht niet anders zijn. Ik moest zijn zoals de rest.

Pesten

In verschillende interviews kwam pestgedrag naar voren, waarvan in één situatie dat gedrag zo ernstig was dat het verregaande impact had op de gezondheid van de collega. Pestgedrag uitte zich onder andere in roddelen over de betreffende collega, negeren tijdens briefings of overleggen, nadrukkelijk overslaan en het belemmeren van werkzaamheden. Medewerkers beschreven ook een patroon dat er informatie of beelden over hen werden 'door gefluisterd'. Daarbij kregen zij het gevoel dat zij nergens een frisse start konden maken omdat diverse collega's en leidinggevenden al een beeld van hen hadden zonder dat zij dat beeld recht konden zetten.

Voorbeeld: Uitsluiting en pestgedrag

“Ja, en de andere pester die stond eigenlijk ook bekend om zijn pestgedrag, die is ook een paar keer overgeplaatst vanwege zijn gedrag, maar die begon me te pesten. Mij negeren, als ik dan in de ochtend uitleg gaf tijdens de briefing, gingen ze met de rug naar me toe zitten. Nou, mij overslaan met koffie, dossiers die ik moest inleveren [...] die waren weg of ze hadden er stukken uitgehaald dus ik moest mijn mappen en dossiers, alles eigenlijk bijna, achter slot en grendel doen. Collega's tegen me opzetten, jongere collega's proberen te bewegen om klachten over mij in te dienen bij de teamleiding. Dus dat heb ik continu gemeld bij de chef van de afdeling en die haalde zijn schouders op en die zei van 'gewoon negeren.' Dat heb ik in eerste instantie ook geprobeerd maar op den duur gaat het echt van kwaad tot erger. Ik kon het eerst wel een beetje negeren in die zin. Ik denk, dat gaat wel weer over, hoopte ik, maar dat ging het dus niet.”

Verscheidene respondenten identificeerden zich met het beeld dat geschetst wordt in 'De Blauwe Familie', namelijk dat de organisatie weerkijkt bij grensoverschrijdend gedrag, zij zich niet gezien en gehoord voelen en dat het aanpakken van zaken ertoe kan leiden dat je als 'lastig' wordt ervaren. Zeker wanneer zij kritiek hadden op het gedrag van hun leidinggevende ervoeren zij uitsluiting. In enkele interviews kwam naar voren dat de leidinggevende als veroorzaker werd gezien, maar ook dat de leidinggevende – bijvoorbeeld bij pestgedrag – een onderdeel van het probleem was omdat het gedrag van collega's niet werd aangepakt. Door onvoldoende op te treden werd het gedrag in stand gehouden of zelfs gelegitimeerd.

De afweging om te melden

Hoewel de focus van het onderzoek lag op de meldingen die zijn gedaan en de opvolging daarvan, kwamen tijdens de interviews ook de afwegingen om te melden naar voren en werden daarbij diverse situaties beschreven waar de politiemedewerkers géén melding van hebben gemaakt bij een leidinggevende. Een respondent sprak eerder met diverse politiecollega's over waarom zij een voorval niet gemeld hadden: “Wat ik heel erg merk als het gaat over het wel of niet melden, is dat daar zit een heel afwegingsproces aan vooraf, bij zichzelf al. En dat begint dan met, hoe ernstig vind ik het zelf? Of eigenlijk begint dat met, herken ik het zelf? Dat sprake is van discriminatie, en waarbij mij echt opvalt dat micro-agressie heel vaak niet eens wordt opgepikt als discriminatie. Dus daar begint het mee van, punt 1, je moet het eerst zelf herkennen, en dan wordt er afweging gemaakt van, hoe heftig vind ik dit dan? Of misschien ook, hoe vaak heb ik hier al mee te maken gehad, maar vooral ook, weet je, hoe heftig is het dan? En is het mij dan dit waard om hier wat mee te gaan doen? Of laat ik het maar zo? Dus de ernst van, of de zelf ingeschatte ernst van wat ze meemaken.”

Politiemedewerkers die discriminatie of racisme niet durfden te melden, gaven aan dat zij vooral bang waren voor de gevolgen van hun melding. Zo waren zij bang om buiten het team te vallen of hun baan te verliezen. Vooral aspiranten gaven aan dat zij in een zodanige afhankelijkheidspositie zitten, dat zij vrezen voor hun carrière als zij zich uitspreken. Daarnaast worden loyaliteit en vertrouwen genoemd als belangrijke reden om geen melding

te doen van discriminatie, omdat vertrouwen essentieel is binnen het politiewerk. “Als je met een spannende melding zit, moet je gewoon op elkaar kunnen vertrouwen. Dus ik had die overweging gemaakt om er niks van te zeggen. Vooral van die discriminerende opmerkingen omdat ik die verhoudingen niet op het spel wil zetten.”

Collega's willen elkaar niet 'verlinken' en dit lijkt zwaarder te wegen dan het integriteitsbesef. Toch zou gesteld kunnen worden dat dit niet alleen gevoeld wordt door loyaliteit maar dat mogelijk ook angst hier een rol in speelt. Collega's willen geen “gedoe” veroorzaken en zijn bang om buiten het team te vallen. Ook worden afwegingen gemaakt ten aanzien van wat melden zou opleveren. Verschillende politiemedewerkers geloven niet dat hun melding iets zal veranderen aan de situatie en kiezen er daarom voor om de strijd niet aan te gaan. Daarbij speelt ook de afweging ten aanzien van de ernst van wat er gebeurd is een rol. Wanneer de benadeelde politiemedewerker er zelf minder direct last van heeft en het gevoel er is dat melden weinig gaat veranderen – of zelfs een negatieve impact kan hebben – kan dit betekenen dat zij geen formele opvolging geven aan wat hen is overkomen.

Daron

Mijn naam is Daron en ik werk sinds 2002 bij de politie. Ik word mijn hele leven al achtervolgd door nare incidenten die te maken hebben met mijn huidskleur. Ik word bijvoorbeeld heel vaak gecontroleerd door politie in mijn privé tijd, soms wel meerdere keren op een dag. En dit was ook echt niet de eerste keer dat ik te maken kreeg met discriminerende opmerkingen op het werk. Maar als iemand dan oprecht sorry zegt dan ben ik oké. Maar dat zie ik bij mijn collega Marc echt niet terug. Sowieso is het altijd moeilijk met hem. En het is echt niet mijn doel dat hij ontslagen wordt, maar ik wil gewoon niet meer met hem samenwerken.

Ik zat met mijn collega's in de briefingruimte en er hing een jolige sfeer. Er werden veel grappen gemaakt en het was gezellig. Toen de briefing begon nam onze OE het woord. We hadden op dat moment veel last van drugsdealers in onze wijk dus de OE vroeg welk koppel onopvallend de straat op wilde. Meteen riep Marc tussendoor: *“Laat die twee zwarten maar gaan want met boeven vang je boeven”*. Mijn collega en ik zijn toen direct opgestaan en weggelopen.

Onze leidinggevenden zaten er gelukkig bij. Eentje is meteen naar ons toegekomen en de ander is met Marc in gesprek gegaan en heeft hem aangesproken op zijn gedrag. Marc zei dat het niet zijn bedoeling was om ons te beledigen. Hij kwam later ook bij ons staan en zei: *“Hé, ik ben toch geen racist, gewoon een eikel met een grote bek.”* Maar het zat me toch niet lekker. Het is gewoon niet oké dat zo'n incident wordt afgedaan als een soort van grap. Dus dat heb ik een paar dagen later alsnog gezegd tegen mijn leidinggevende. En ook dat ik niet meer met Marc wilde samenwerken en ook geen behoefte had aan een gesprek met hem.

Op aandringen van mijn OE vond er een paar maanden later toch nog een gesprek plaats tussen mij en Marc. Het idee van dit gesprek was geloof ik om er over te praten en er samen uit te komen. En in dat gesprek heeft Marc meerdere keren zijn excuses aangeboden. Hij zei dat het nooit zijn bedoeling is geweest om mij te beledigen of te discrimineren en zei dat het gewoon een misplaatste en stomme opmerking was die hij nooit had mogen maken. Marc zei ook dat hij niet wist dat mensen van kleur hierdoor benadeeld worden. Mijn OE zei dat Marc zich dan maar eens wat meer moest gaan verdiepen in deze materie. Tijdens het gesprek is ook afgesproken dat Marc zijn best zou doen om de relatie te herstellen. Maar hierna heb ik nooit meer iets van hem gehoord. Ik vermijd Marc trouwens ook want ik wil geen diensten meer met hem draaien. Hij heeft me echt geraakt. Mijn leidinggevende probeerde nog hulp voor me te regelen om het beter een plek te kunnen geven. Maar het kwam erop neer dat er binnen de hele organisatie eigenlijk niks passends was.

Voor mij was het gewoon niet afgesloten.

Iedereen op de afdeling dacht dat het wel goed zou komen tussen Marc en mij maar eigenlijk had ik er na 1,5 jaar nog steeds last van. Dus toen heb ik mijn OE een mail gestuurd om te zeggen dat het gedoe met Marc me nog steeds dwars zat. Voor mij was het gewoon niet afgesloten. Er is inmiddels een nieuwe teamchef en die heeft mijn melding alsnog naar de afdeling VIK doorgezet. Misschien dat ze nu toch nog een disciplinair onderzoek gaan starten.

De opvolging van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de verschillende vormen van opvolging van meldingen en er worden verschillende voorbeelden gepresenteerd. In de eerste plaats richten we ons op meldingen die bekend worden bij een leidinggevende, die vervolgens de verantwoordelijkheid draagt hier opvolging aan te geven. Wat wordt er gedaan zodra er een signaal wordt afgegeven dat er binnen de organisatie sprake is van uitsluiting, discriminatie en/of racisme? We onderscheiden hierin drie 'routes' die worden afgelegd. Allereerst de 'doodlopende' route, waar de melding niet verder wordt opgevolgd. Vervolgens de 'eigen' route, waarbij de leidinggevende al dan niet in samenspraak met andere betrokken professionals kiest voor een interventie. Tot slot de 'formele' route van triage en eventueel intern onderzoek, waar de melding wordt beoordeeld en eventueel een disciplinaire maatregel (straf) volgt.

Doodlopende route: geen opvolging door leidinggevende

Uit een aantal interviews bleek dat een melding bij een leidinggevende niet altijd wordt opgevolgd. Zo beschrijven verschillende respondenten een situatie waarop zij wel in gesprek gaan met hun leidinggevende over wat zij op de werkvloer ervaren, maar leidde dit niet tot concrete acties.

Voorbeeld: Melding wordt niet opgepakt

Beschrijving

Collega X werd op zijn eerste werkdag bij de politie al geconfronteerd met discriminerende opmerkingen. Hij deed hier niet meteen melding van want hij was nieuw en verbaasde zich vooral. Toen zijn teamchef opriep tot gesprek, besloot hij hem een mailtje te sturen dat hij met hem wilde praten, ook om het onderwerp diversiteit en inclusie aan te kaarten.

Opvolging

Het gesprek duurde 1,5 uur waarin collega X twee verschillende incidenten aankaarte. X geeft aan dat hij een, in zijn ogen, politiek correct antwoord terugkreeg: “Dat het niet kan en dat we er iets aan moeten doen. Maar dat ik niet moest verwachten dat er snel verandering zou komen omdat het een langzaam proces is.” De teamchef gaf aan hier vaker over in gesprek te willen met X maar hij hoorde vervolgens nooit meer iets van de teamchef. X geeft aan dat hij zich niet gehoord voelde door de politieorganisatie. “Want ik dacht ik geef nu dingen aan die ik persoonlijk heel erg vind en als dit in de media zou komen zou iedereen denken “what the fuck, dit kan niet dat de politie zo is”. Maar ik wist niet zo goed wat ik er verder mee moest doen. Ik had het bij de teamchef gemeld en dat vond ik best spannend. En toen wist ik niet zo goed wat ik moest doen dus toen heb ik het gelaten.”

De intentie van de melder was overigens niet altijd gericht op acties jegens de veroorzaker. Zo stelt een respondent dat zij met haar melding vooral de werkcultuur wilde aankaarten en mensen bewuster maken van hun gedrag. Een andere respondent geeft aan vooral te willen

dat het pestgedrag door collega's stopt. Zeker in de gevallen waar het grensoverschrijdende gedrag – of dit nu uitsluiting, pesten en/of discriminerende opmerkingen betreft – direct gericht is tegen de collega, betekent een gebrek aan opvolging dat de leidinggevende daarmee zelf onderdeel van het probleem wordt. De medewerker krijgt in die gevallen niet de benodigde steun van de leidinggevende en het gedrag van collega's wordt niet begrensd of aangepakt. Uit de dossieranalyse kwam een tweetal casus naar voren waarin een melder uiteindelijk zelf direct contact heeft opgenomen met de afdeling VIK, naar aanleiding van gedragingen door de leiding of na niet voldoende optreden door de leiding.

Eigen route: opvolging door leidinggevende zonder triage of intern onderzoek

Naast meldingen waaraan geen opvolging werd gegeven door een leidinggevende, kwamen in de interviews met melders en betrokken professionals ook situaties naar voren waarin na een gesprek met de melder wel acties volgden maar waar niet werd aangestuurd op een (eventueel) intern onderzoek.

Acties

De verschillende vormen van opvolging vielen uiteen in grofweg drie categorieën: (1) gesprekken met veroorzakers, (2) verplaatsing en (3) bredere interventies zoals bewustwordingssessies of verandertrajecten gericht op de cultuur op een team.

In de diverse situaties die naar voren kwamen waar wel op enige manier door de leidinggevende opvolging werd gegeven aan een melding, betrof dit in de meeste gevallen het voeren van een gesprek met de veroorzaker, al dan niet gezamenlijk met de melder. Een dergelijk gesprek kan vanuit het perspectief van de betrokkenen verschillende functies hebben, zo wordt ook in de interviews aangegeven. Waar de melder aanwezig is, geeft dit bijvoorbeeld de mogelijkheid voor de betreffende collega om de veroorzaker in bijzijn van de leidinggevende aan te spreken en te vertellen over de impact dat het gedrag van de veroorzaker heeft gehad. De veroorzaker kan in een gesprek excuses maken. De betrokkenen kunnen bespreken hoe zij naar de situatie kijken en wat er nodig is om verder te gaan. In de interviews kwam ook naar voren dat de leidinggevende ook zonder de melder in gesprek ging met een veroorzaker om deze aan te spreken ('op het matje te roepen').

Naast – of soms in plaats van – het gesprek met de verschillende betrokkenen kwamen ook verschillende situaties naar voren waar een van de medewerkers verplaatst werd naar een ander team. Dit betrof dan geen interventie als 'straf' aangezien er geen intern onderzoek had plaatsgevonden in de in interviews beschreven situaties. Het ging dan eerder om pogingen om de melder zelf te verplaatsen met als doel deze uit de ontstane vervelende situatie te halen. In een aantal gevallen had de medewerker ook geen 'vaste' werkplek, bijvoorbeeld omdat deze aan het re-integreren was of werkzaam was op basis van een tijdelijke tewerkstelling. In geen van de situaties die door de geïnterviewde melders werden beschreven werd een van de veroorzakers verplaatst.

Tot slot kwam uit de interviews naar voren dat er soms gekozen werd voor alternatieve interventies, bijvoorbeeld door teambijeenkomsten te organiseren rondom een thema (zoals professioneel controleren) of een breder cultuuronderzoek en/of verandertraject in te zetten. In dergelijke gevallen leek de achterliggende gedachte dat het probleem een breder

(cultuur)probleem betrof en geen individueel voorval en dat het dus zinvoller zou zijn om met een interventie een grotere groep medewerkers te bereiken.

Voorbeeld: Een gesprek tussen melder en veroorzaker

Beschrijving

Politiedewerker X heeft in haar leven vaak discriminatie door politie ervaren; binnen de organisatie gaat zij daarom met regelmaat het gesprek aan met collega's over grensoverschrijdend gedrag. Tijdens een nachtdienst werkt X samen met een voor haar onbekende collega. Ze schrikt als deze collega een burger op een denigrerende wijze aanspreekt, met een term verwijzend naar de (vermeende) etnische achtergrond van de burger. X beschrijft: "Dus iedereen kijkt van 'he wat gebeurt daar?' Dus toen voelde ik me niet fijn. Ik heb hetzelfde uniform aan dus ja, het straalt ook op jou af." Als ze weer in de auto zitten, kiest X ervoor om haar collega hierop aan te spreken. De collega haalt zijn schouders op. Omdat de gewenste reactie uitblijft, besluit X het voorval te melden bij haar leidinggevende.

Opvolging

De route om melding te doen was X op dat moment onbekend maar ze heeft een goede band met haar leidinggevende dus meldt het bij hem. De leidinggevende geeft hieraan opvolging door een gesprek met de veroorzaker en diens teamchef te regelen. Medewerker X geeft aan dat ze het gesprek geen fijne en onafhankelijke afhandeling vond. In het gesprek werden in haar ogen door de veroorzaker en diens leidinggevende vooral excuses gegeven voor het gedrag en weinig inzicht getoond in het discriminerende karakter van de opmerking. Na het gesprek volgt er geen terugkoppeling meer naar de melder, ze vermoedt dat er verder geen acties zijn ondernomen en er geen consequenties zijn voor de veroorzaker.

Voorbeeld: Cultuurverandering?

Beschrijving

Politiedewerkeren doen gezamenlijk een melding bij de vertrouwenspersoon over het gedrag van hun teamchef met als doel dat de vertrouwenspersoon dit kan aankaarten bij het sectorhoofd. De medewerkers geven onder andere aan dat de teamchef vrouwelijke collega's niet serieus neemt en zaken niet oppakt die zij aankaarten. De vertrouwenspersoon neemt dit op met het sectorhoofd.

Opvolging

Het sectorhoofd gaat met de vertrouwenspersoon en de betreffende teamchef in gesprek. Er wordt besloten om op het team te starten met een cultuuronderzoek om op basis daarvan een cultuur verandertraject in te zetten. Dit laat even op zich wachten en in de tussentijd kiest de teamchef voor een andere functie. De geïnterviewde melder is tevreden over het feit dat er de mogelijkheid was gezamenlijk het gedrag aan te kaarten en het verhaal te doen, maar geeft ook aan dat er verder niet echt iets is aangepakt.

Voorbeeld – Verplaatsing van het slachtoffer

Beschrijving

Collega X werd door het managementteam (MT) voorgedragen voor promotie. Twee collega's zouden toen "een plan hebben bedacht" om dit te voorkomen. Toen dit plan bekend werd bij het MT werden de collega's hierop aangesproken. X geeft aan: "Ik heb ook gevraagd van: als ik een andere achternaam en voornaam had gehad... hadden jullie ditzelfde gedaan?"

Opvolging

X heeft niet zelf melding gemaakt want volgens hem kan je de strijd tegen de "gevestigde orde" niet winnen. Melding doen van discriminatie of uitsluiting zou enkel je politiecarrière op het spel zetten. De uitsluiting werd via een andere weg bekend bij de leidinggevenden en de aangewezen betrokkenen moesten op gesprek komen en hun excuses aanbieden aan X. X hoopte dat de aangewezen betrokkenen echt gestraft zouden worden of verplaatst naar een ander bureau maar de leidinggevenden kwamen met het voorstel om hem te verplaatsen. "Dus dan zou ik gestraft worden."

Formele route: opvolging door middel van triage en/of intern onderzoek

Wanneer een melding van (mogelijk) uitsluiting, discriminatie of racisme wordt gedaan, schrijft het huidige beleid binnen de Nationale Politie voor dat de melding wordt ingebracht voor triage. Waar we in het meldproces variaties aantreffen, was onder andere in de wijze waarop triage plaatsvond en de betrokkenheid van het landelijk kernteam voor de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR). In de smalste variant vond triage plaats met bevoegd gezag, VIK en Arbeidszaken (PDC HRM). In sommige eenheden werd de triagecommissie aangevuld met leidinggevenden (bijvoorbeeld een sectorhoofd) van een ander district, om zo ook medewerkers met meer afstand tot het betreffende team of sector mee te laten adviseren. Soms zat de teamchef van de betreffende medewerker over wie de melding ging aan tafel. De afweging die hierbij werd gemaakt is dat deze leidinggevende meer informatie kan verschaffen over de context en achtergrond van de medewerker. Het nadeel is dat de leidinggevende mogelijk minder objectief naar de melding kan kijken als hij of zij de betrokkene kent. Het kernteam UDR werd niet altijd betrokken bij triage en we troffen ook casus waar nog een extra triageronde mét UDR aan tafel werd ingelast. De afweging om het UDR-kernteam wel of niet in te schakelen, leek af te hangen van een aantal factoren. Eerdere ervaring speelt hierin een rol: als er al contacten rondom lopende casuïstiek zijn of eerder advies is gegeven, werkt dit drempelverlagend voor de inzet. Wanneer betrokken professionals het idee hadden dat zij de melding niet goed konden beoordelen (discriminatie of niet?) of ze hadden het idee dat de casus mogelijk gevoelig zou zijn, dan werd de stap om iemand vanuit het UDR-team in te schakelen ook sneller gezet.

Uit bestudering van de VIK dossiers lijkt de route om een intern onderzoek in te stellen vooral gevolgd te worden als er signalen zijn van expliciete discriminerende uitingen. Bijvoorbeeld als er concrete uitspraken worden gedaan tegen een collega of burger of op

sociale media. Uitsluiting en (andere vormen van) pestgedrag tegen een collega die 'anders' is, komen maar in zeer beperkte mate terug in de VIK dossiers.

Voorbeeld: Opvolging via formele route

Beschrijving

Tijdens een dienst worden tegen politiemedewerker X discriminerende opmerkingen ten aanzien van zijn etnische achtergrond gemaakt in het bijzijn van meerdere collega's. Hij spreekt de collega erop aan maar die antwoordt dat "X daar maar tegen moet kunnen".

Opvolging

Hierop maakt politiemedewerker X – die zelf aangeeft niet snel te schrikken van een discriminerende opmerking – melding bij zijn teamchef van de uitlatingen van de collega. De teamchef spreekt deze collega aan op zijn gedrag en er vindt triage plaats, waarop een lijnonderzoek volgt. De veroorzaker erkent dat hij de uitspraken heeft gedaan.

Afdoening

De veroorzaker maakt excuses aan de melder en het team. Hij wordt schriftelijk berispt en krijgt een tweede kans. Hij zal ook de voorstelling A Seat At The Table bezoeken: deze voorstelling is speciaal gemaakt voor de politie en gaat over racisme en uitsluiting. De melder kan zich vinden in deze afdoening.

Afwegingen met betrekking tot de opvolging

In het geval van de 'eigen route' maakt de leidinggevende zelf een inschatting van het probleem. Professionals geven aan dat de keuze om een melding niet te beschouwen in het licht van 'plichtsverzuim' vaak een eigen inschatting van de leidinggevende is. Daarin ligt mogelijk ten grondslag dat men gebrekkige kennis van en ervaring met discriminatie heeft, waardoor de situatie niet altijd als zodanig (h)erkend wordt. Een respondent geeft aan dat collega's oprecht denken dat discriminatie op hun team niet voorkomt: "Maar het primaire reflex is dus: het gebeurt niet in mijn team. [...] Dus de oprechte overtuiging dat dat iets is van iemand anders en niet van hier. En ik denk ook dat dat de kern van het probleem is." Ook de (vermeende) intentie van de veroorzaker kan hierin een rol spelen. Wanneer de inschatting is dat de veroorzaker zijn of haar opmerking 'niet discriminerend bedoelde' of zelf 'geen racist is', wordt volgens respondenten mogelijk eerder gekozen om het als leidinggevende zelf af te handelen.

Respondenten konden zich wel vinden in het idee dat er bij triage vanuit verschillende perspectieven wordt meegekeken en meegedacht. Maar door het bij de afdeling VIK te beleggen ontstaat er volgens hen ook het risico dat de aanpak van discriminatie, racisme en uitsluiting onbedoeld geïnstitutionaliseerd en juridisch wordt, terwijl het ook gaat over verhoudingen tussen mensen. Dit laat zich mogelijk niet vangen in protocollen: "Het idee natuurlijk met de triage is dat je andere ogen mee laat kijken. Alleen we moeten oppassen

dat we het dan weer niet helemaal... zeg maar institutionaliseren waardoor het niet meer die ruimte geeft die het eigenlijk nodig heeft.”

Ook zou de drempel om een melding door te spelen aan het VIK mogelijk als hoog worden ervaren: “Want wanneer ga je iets naar triage van VIK brengen? Dat is nogal een stap he?” Veel meldingen worden daarom op het team afgedaan. Geïnterviewde melders gaven zelf ook aan dat ze zelf niet altijd voor die route zouden kiezen en dat ze vooral wilden dat het team er zelf mee aan de slag zou gaan. Daarnaast zijn er ook leidinggevendenden die graag de regie willen houden op een zaak en daarom een casus het liefst zelf afhandelen. Beperkte kennis van en ervaring met het proces van disciplinaire onderzoeken kunnen hierin ook van invloed zijn.

De wensen van de melder en de (eigen) inschatting van de ernst van de situatie kunnen ook een rol spelen om de melding op een andere wijze op te pakken dan in te zetten op een intern onderzoek. Volgens een respondent maakt een leidinggevende dan vaak zelf een inschatting van ‘dat gaat op deze grond helemaal niks worden’. “Dat zijn politiemensen in de kern gewend, ze doen niet anders. Op straat schatten ze in: is dit [juridisch] haalbaar of niet? Dat is wat binnen ook gebeurt.”

Hoewel de leidinggevende gaat over de opvolging, kan ook de melder aansturen op een specifieke ‘route’. Daarin spelen naast de gewenste uitkomsten ook de ervaren veiligheid een rol (hoe landt dit op het team en hoeveel last ga ik daarvan krijgen) en verwachtingen over wat de melding gaat opbrengen. Eerdere ervaringen met uitsluiting, discriminatie en/of racisme leiden soms tot strijdvaardigheid (de maat is nu vol), maar werken ook in negatieve zin door als men het gevoel heeft dat het doorzetten van de melding toch geen zin gaat hebben.

Het ‘doolhof’ van arbeidsconflicten

Soms ontstaat er na een melding van discriminatie, racisme of uitsluiting een arbeidsconflict. Een melder wordt dan gezien als ‘lastig’ en interacties tussen betrokkenen verlopen moeizaam. Gesprekken escaleren, frustraties lopen over en weer op en verhoudingen tussen betrokkenen verslechteren. Maar in een aantal van de interviews kwamen ook situaties voorbij waar niet zozeer een concrete melding (zoals ‘collega X deed een discriminerende uitspraak’) aan ten grondslag ligt, maar waarin de verhoudingen tussen de medewerker en diens leidinggevende en het vastlopen in de organisatie feitelijk de kern leken te vormen van wat de geïnterviewde collega probeerde aan te kaarten. Collega’s voelden zich bijvoorbeeld onvoldoende gesteund bij re-integratie na een ziekte, waren het oneens over een plaatsing of hadden het gevoel ‘rond geschoven’ te worden in de organisatie. Deze collega’s voelden zich gaandeweg het conflict uitgesloten en/of gediscrimineerd.

Voorbeeld van het doolhof – Een “lastige” casus

Een politiemedewerker met bi-culturele achtergrond geeft aan dat hij op zijn werk te maken heeft met discriminatie en uitsluiting. ‘Dan zei een leidinggevende tegen mij: “nou je mag blij zijn dat jij hier geaccepteerd wordt”. Of tijdens de briefing: “Ook

tijdens de rondvraag werd ik gewoon overgeslagen.” Hij meldt dit bij zijn teamchef en bij zijn OE maar het wordt niet opgepakt.

De politiemedewerker ervaart regelmatig dat zijn manier van denken en communiceren met anderen botst. Tegelijkertijd wordt de medewerker ziek en valt hij uit en dan wordt het ingewikkeld. Zijn leidinggevende wil hem niet ziekmelden, hij vindt de medewerker lastig en er ontstaat een situatie waarin er door leidinggevendenden tegen hem wordt gezegd: “Ja maar jij bent anders. Je doet niks goed. Je begrijpt er helemaal niks van.” De medewerker voelt zich eenzaam en onbegrepen.

De bedrijfsarts geeft aan dat de politiemedewerker ziek is en niet terug kan naar het team. Er moet een soortgelijke functie gezocht worden voor hem binnen de organisatie. Ondertussen heeft de medewerker het gevoel dat zijn integriteit op allerlei manieren ter discussie staat. “Toen werd er echt gezocht om een stok om mee te slaan. Per ongeluk had ik bijvoorbeeld mijn uren verkeerd ingevoerd. [...] En nu doen ze het via de bedrijfsarts. Op deze manier proberen ze dus eigenlijk mij alsnog ongeschikt te krijgen voor de organisatie.”

Uiteindelijk lijkt er niemand over zijn casus te gaan. Hij heeft contact met de vertrouwenspersoon: “Ik wil gewoon eigenlijk dat het opgelost wordt. En dat weet ik wel, dat dat niet met de vertrouwenspersoon kan. [...] De verantwoordelijkheid wordt niet genomen. Er wordt gewezen naar afdeling X en die gaat weer naar afdeling Y en die gaat weer naar de eenheid. En er wordt geen verantwoordelijkheid genomen.”

De politiemedewerker vindt op eigen kracht een andere plek binnen de organisatie om te re-integreren. De leidinggevende daar wil hem graag hebben op basis van een tijdelijke tewerkstelling. Maar dit gebeurt niet omdat zijn huidige leidinggevende hier niet aan meewerkt: “want dan mis ik mijn formatie”. En ondertussen draaien zij vaster en vaster in het conflict.

Uit de interviews kwam verder naar voren dat in deze casuïstiek vaak de weg werd gezocht naar vertrouwenspersonen en/of bedrijfsmaatschappelijk werk. Dit laatste met name waar er sprake was van gezondheidsproblemen bij de medewerker (als aanleiding voor de conflictsituatie of als gevolg daarvan). Waar de conflictsituatie langer doorliep, zagen we ook dat het aantal mensen dat bij de casus betrokken was, groot werd. Medewerkers kwamen, onder andere vanwege een re-integratietraject op een nieuw team terecht, wat met zich meebracht dat naast de oude, formeel leidinggevende (verantwoordelijk voor de personeelszorg) ook de nieuwe leidinggevende een rol speelde. Daarnaast werden belangenbehartigers ingeschakeld en als de zaak escaleerde bemoeiden ook leidinggevendenden uit hogere echelons (e.g., sectorhoofd, eenheidsleiding) zich met de zaak. Hoewel er diverse betrokkenen de melder bijstaan, lijkt overzicht én mandaat – door iemand vanuit een onafhankelijke positie – om een casus tot een goed einde te brengen te ontbreken.

De ‘route voor opvolging’ is in deze situaties niet eenduidig en eerder gericht op het oplossen van het conflict en niet zozeer op de aanpak van discriminatie. Een complicerende factor hierbij is dat de leidinggevende degene is die verantwoordelijk is voor opvolging dan wel het oplossen van de situatie, maar tegelijkertijd degene is die – in elk geval vanuit het perspectief van de medewerker – onderdeel is van het probleem. Welke verschillende acties er binnen de casus volgen en door wie, hangt dan af van de interpretatie die de verschillende betrokkenen geven aan de situatie. Is er sprake van een arbeidsconflict waarin gemedieerd kan worden? Gaat het over de invulling van een re-integratietraject waar bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk een rol kan spelen? Gaat het over het erkennen van een beroepsziekte? En in hoeverre hebben de betrokkenen (bijvoorbeeld leidinggevende, medewerker, vertrouwenspersoon) eenzelfde interpretatie van wat er aan de hand is? Wat de ‘juiste’ of ‘formele’ opvolging is of zou moeten zijn, is daarmee ook voor de diverse betrokkenen mogelijk niet altijd duidelijk. Zoals in paragraaf 4.2.3 al is beschreven, valt op dat uitsluiting en andere vormen van pestgedrag met een meer structureel karakter en in sommige gevallen ook arbeidsconflicten, vrijwel geen opvolging krijgen in de vorm van een disciplinair onderzoek. Met andere woorden, deze situaties lijken niet te worden bekeken met de bril van (mogelijk) plichtsverzuim.

Tania

Mijn naam is Tania en ik werk nu 13 jaar bij de politie. Ik heb blauw bloed. Mijn eerste herinneringen van toen ik vier of vijf jaar oud was, is dat ik bij de politie wilde werken. Het is niet een beroep dat ik gekozen heb, maar het heeft mij gekozen. Ja en ik ben natuurlijk niet voor niets bij de politie gekomen. Dat is niet omdat ik de wereld wil verbeteren maar wel dat er een soort recht komt voor iedereen. En dan maak je dit intern mee. Dat is wel heel frappant.

Ik had goede verhalen gehoord over het team waar ik na een paar jaar kwam te werken. Het zou een jong team zijn waarin collega’s samen sporten, uitgaan en heel hecht zijn met elkaar. Maar al gauw bleek het toch anders te zijn. Als je in ons team niet meedeed met ‘de gevestigde orde’, ik zal ze zo noemen, dan lag je er sowieso uit. En de collega’s die werden uitgesloten, dat waren wel allemaal collega’s die op een of andere manier net wat ‘anders’ waren. Die werden niet echt geaccepteerd of daar werd toch anders mee omgegaan. Maar het begon pas echt toen ik werd voorgedragen voor een seniorfunctie binnen ons team. Want kennelijk zagen ze in mij dat ik leiderschap in me had. Ja, dat klopt ook wel want ik wil wel ergens over gaan. Ik wil wat doen. Ik wil het verschil kunnen maken. Maar blijkbaar had een collega die functie ook graag gewild dus die was boos op mij. En een andere collega, die stond al bekend om haar pestgedrag, die is ook een paar keer overgeplaatst vanwege haar gedrag en die begon mij ook buiten te sluiten.

Dat begon met negeren. Als ik dan in de ochtend uitleg gaf tijdens de briefing dan gingen ze met hun rug naar me toe zitten. Of mij overslaan met koffie. Of als bij de ochtendbriefing het werk werd uitgedeeld dan werd ik gewoon overgeslagen. Dan zaten we in een U-vorm en dan met werk uitdelen, dan werden de papieren gewoon voor m’n neus langs geschoven naar de volgende medewerker. Of tijdens een vergadering bij de rondvraag dan werd ik overgeslagen. Dus ik werd gewoon echt compleet genegeerd. Of ik nou boe of bah zei, ik werd niet eens aangekeken.

En ik heb dat continu gemeld bij de OE op mijn afdeling en die haalde zijn schouders op en die zei van: “doe maar net alsof je gek bent”. Dus op een gegeven moment ben ik naar de teamchef gegaan maar die zei ook van “doe maar net alsof je het niet merkt”. Ik vind dat echt opvallend: buiten spreken we als politie mensen aan op hun gedrag maar binnen niet. Dus ik kreeg geen gehoor bij mijn leidinggevend en we zouden per 1 januari een nieuwe teamchef krijgen op het team. Dus de oude leidinggevende die stuurde me naar de nieuwe. “Ga maar met hem om tafel want hij komt straks toch hier op de afdeling”. Dus daar ging ik heen, en de nieuwe teamchef die zei van “ga maar naar je oude teamchef, want die is hier nog tot 1 januari”. Dus ik werd eigenlijk van het kastje naar de muur gestuurd. En ondertussen ging het uitsluiten door.

Ik heb in een paar maanden tijd meer dan 30 meldingen gedaan waar niks mee gedaan is. En omdat niemand me hielp, ben ik uiteindelijk maar op eigen initiatief naar de bedrijfsarts gegaan om erover te praten. Maar mijn OE probeerde dat tegen te houden want ik mocht dat volgens hem niet zelf regelen. Kijk, ik ben over het algemeen wel redelijk direct en vasthoudend. Ja en voor sommigen is dat lastig. Dus ik denk dat ik het in die zin wel lastig maakte voor de OE. En hij was dus niet blij dat ik zelf naar de bedrijfsarts was gegaan en dus

begon mijn OE mij ook te negeren: die ging met de rest meedoen. En dat vond ik nog erger dan de collega's want ik voelde me toch afhankelijk van hem.

Je wordt niet gehoord en gezien door de mensen waarvan je eigenlijk afhankelijk bent op dat moment. Sterker nog, ze gaan meedoen met intimideren

Uiteindelijk heb ik maar een vertrouwenspersoon ingeschakeld want ik liep helemaal vast. Het uitsluiten ging nog steeds door want de collega's werden er niet op aangesproken. En de vertrouwenspersoon heeft meerdere gesprekken gevoerd met de OE en met de teamchef maar hij zei ook "ik dring niet tot ze door. Ze doen er gewoon niks mee". Dus hij legde het bij de centrale vertrouwenspersoon neer, op het niveau van de eenheidsleiding. Die heeft zich er ook mee bemoeid maar dat leverde ook niets op. Die vertrouwenspersonen liepen eigenlijk tegen hetzelfde aan als ik, namelijk tegen een gigantische betonnen muur. Je maakt afspraken met ze. Je draait je om en ze gaan gewoon verder waar ze mee bezig waren.

En ondertussen ging het steeds slechter met mij. Er is een tijd geweest dat ik voor een dienst kokhalzend van de spanning in de auto stapte. Of dat ik niet eens koffie durfde te pakken want ik durfde bijna niet meer door het bureau heen. En uiteindelijk kwam ik ook ziek thuis te zitten. Maar toch dacht ik: ik laat me niet buitensluiten en wegpesten. Dat is wat ik dacht.

Dus de teamchef gaf geen gehoor naar aanleiding van mijn meldingen en ik heb echt drie jaar in dat uitsluitgebeuren gezeten. En toen heeft op den duur mijn belangenbehartiger van de bond een gesprek geregeld met de stafchef. Toen ben ik daar op gesprek geweest. Die vond mijn ervaringen dusdanig dat hij daar actie op wilde ondernemen dus dat stemde mij hoopvol. Ik dacht: ik word eindelijk eens gehoord en gezien! En ik ben daarna ook bij de eenheidsleiding geweest. Ik had mezelf voorgenomen om weg te gaan als ze niet zouden luisteren want ik ervaar daarin heel veel blauwe plekken vanuit de organisatie. Maar ik vond dat ze wel naar me luisterden, gelukkig, dat was heel prettig. Het betekende heel veel voor mij dat er nu iemand vanuit de eenheidsleiding betrokken was bij mijn casus. Ik heb ook echt excuses gehad en ook op papier staan excuses maar het vertrouwen in de organisatie ben ik kwijt, ondanks de herstelstappen die gemaakt zijn. Ik heb erkenning gekregen en ondersteuning bij het vinden van een fijne werkplek. Maar uiteindelijk zijn de leidinggevendenden of vertrokken of met pensioen gegaan. En zij zijn dus, net als de collega's die mij buitensloten, nooit aangesproken op hun gedrag terwijl ik nog dagelijks de fysieke en mentale gevolgen ondervind van alles wat er gebeurd is. Ook de impact op de mensen in mijn omgeving is enorm.

Het heeft me echt kapot gemaakt.

Gewenste en ondervonden uitkomsten in het interne meldproces

Of het meldproces als succesvol wordt ervaren kan afhangen van verschillende aspecten, die te maken hebben met de uitkomst, het proces en de manier waarop de betrokkenen met elkaar omgaan.

Uitkomsten: disciplinaire maatregelen

Eerst kijken we naar de uitkomsten in de vorm van een disciplinaire maatregel. Wanneer wordt besloten om de melding op te volgen met een onderzoek, betekent dit dat er een vermoeden is van plichtsverzuim. Middels het interne onderzoek, uitgevoerd door onderzoekers van de afdeling VIK (bij een disciplinair onderzoek) of door de leidinggevende (bij een lijnonderzoek), worden gegevens verzameld die moeten uitwijzen of er inderdaad plichtsverzuim heeft plaatsgevonden. Een officiële straf als uitkomst van het meldproces is alleen mogelijk als deze route is gevolgd. In de door ons bekeken VIK-dossiers was de besluitvormende fase nog niet voor alle onderzochte meldingen afgerond. Binnen de negen onderzochte eenheden troffen we in elk geval acht medewerkers die wegens plichtsverzuim - waar discriminatie tenminste een onderdeel was - een voorwaardelijk of onvoorwaardelijk ontslag kregen aangezegd¹³. In niet al deze zaken was discriminatie de enige vorm van plichtsverzuim en was er bijvoorbeeld ook sprake van het delen van politie informatie via WhatsApp of waren er andere zorgen omtrent het professioneel functioneren van de medewerkers. Op basis van de bevindingen kunnen we voorzichtig concluderen dat alleen in verregaande gevallen uitsluiting, discriminatie en/of racisme leidt tot ontslag. Andere straffen die zijn opgelegd zijn het inhouden van vakantie uren (variërend van 8 tot 32 uur) en het inhouden van brutosalaris (bijv. 500 euro). Verder werden medewerkers schriftelijke berispt. Bij meerdere betrokkenen in één zaak, bijvoorbeeld wanneer er diverse medewerkers in een appgroep zaten waarin discriminerende en/of racistische opmerkingen werden gemaakt, werden verschillende straffen uitgedeeld. Bijvoorbeeld waarin iemand wel een passieve rol had (lezen van berichten en niet corrigerend optreden) maar niet actief zelf uitlatingen deed viel de straf lichter uit dan voor een medewerker die actief discriminerende berichten plaatste. Tabel 1 geeft een overzicht van alle zaken en voorgenomen disciplinaire maatregelen die in de periode 2019-2024 zijn voorgelegd aan de AGFA.

Tot slot werd in een aantal zaken ook onvoldoende bewijs gevonden voor plichtsverzuim (i.e. uitsluiting, discriminatie en/of racisme) en werd geen straf opgelegd. We troffen ook aan dat geen plichtsverzuim werd geconstateerd, maar dat wel 'in de lijn' werd gestart met een functioneringstraject omdat er zorgen waren over het optreden van de politiemedewerker. In verschillende afdoeningen werden formele sancties ook gecombineerd met andere maatregelen, zoals het bijwonen van educatieve bijeenkomsten op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme.

¹³ Op basis van VIK-dossiers en AGFA verslagen.

Tabel 1. Overzicht van zaken en voorgenomen disciplinaire maatregelen met betrekking tot uitsluiting, discriminatie en racisme die ter advies zijn voorgelegd aan de AGFA en gepubliceerd in de periode 2019-2024

Adviesnummer AGFA	Aard van het plichtsverzuim	Disciplinaire maatregel*
nr. 2024-00181 t/m 2024-00185, 2024-00187	Deelname aan diverse WhatsApp-groepen en het daarin doen van uitingen met een grensoverschrijdend, ongepast en/of discriminerend dan wel racistisch karakter richting zowel burgers als specifieke collega's. Ook bevat een chat gewelddadige content en afbeeldingen dan wel opmerkingen met een discriminerend en/of racistisch dan wel antisemitisch karakter. Daarnaast wordt ook politie informatie gedeeld in de appgroepen.	3x onvoorwaardelijk ontslag 2x voorwaardelijk ontslag 1x voorwaardelijk ontslag en inhouding 20 verlofuren
nr. 2024-00055	Het doen van meerdere uitingen op een privé Twitteraccount op een wijze die mogelijk aanzet tot haat, discriminatie of geweld en/of beledigend is voor mensen wegens hun ras.	Ontslag en subsidiair ongeschiktheidsontslag
nr. 2023-00120 en 2023-00121	Het doen van discriminerende en beledigende uitingen die gefilmd zijn; het filmpje is op sociale media geplaatst.	1x onvoorwaardelijk ontslag en subsidiair ongeschiktheidsontslag 1x voorwaardelijk ontslag en overplaatsing naar een ander team
nr. 2023-00077 en nr. 2023-00078	Het doen van discriminerende en beledigende uitingen richting een collega, verwijzend dat hij vanwege zijn uiterlijk een terrorist zou zijn	Vermindering van het recht op vakantieverlof met respectievelijk 18 en 36 uur en voorgenomen educatieve maatregel waarbij tijdens een zestal reflectiebijeenkomsten ten overstaan van collega's op het handelen moet worden gereflecteerd

Adviesnummer AGFA	Aard van het plichtsverzuim	Disciplinaire maatregel*
nr. 2023-00012 t/m 2023-00015	Onder meer deelname aan WhatsApp-groep waarin grensoverschrijdende en/of discriminatoire uitingen zijn gedaan die zogenaamd grappig bedoeld waren. Niet alle medewerkers plaatsten actief discriminerende opmerkingen maar 'liketen' deze of namen in elk geval niet actief afstand daarvan.	1x Onvoorwaardelijk ontslag 1x Onvoorwaardelijk ontslag en subsidiair ongeschiktheidsontslag 2x voorwaardelijk ontslag en overplaatsing
nr. 2022-00098	De ambtenaar heeft zich onder andere jegens collega's schuldig gemaakt aan grensoverschrijdend gedrag, waaronder pesten, negeren en het maken van ongepaste opmerkingen. Uitingen gaan onder ander over vrouwen, personen met een lichamelijke of geestelijke beperking en Marokkanen.	Onvoorwaardelijk ontslag, subsidiair ongeschiktheidsontslag
nr. 2022-00249	Het maken van een ongepaste, grensoverschrijdende en/of kwetsende opmerking en plaatsen van een discriminerende afbeelding.	Gedeeltelijke inhouding van salaris ter hoogte van een bedrag van € 500,00 bruto
nr. 2022-00087	Tijdens een incident in privétijd heeft de ambtenaar zich weerspannig opgesteld richting zijn collega's en zich escalerend opgesteld richting burgers door hen onheus fysiek en verbaal te bejegenen. Gedane uitlatingen gaan onder andere over Marokkanen.	Onvoorwaardelijk ontslag

Adviesnummer AGFA	Aard van het plichtsverzuim	Disciplinaire maatregel*
nr. 2022-00030	Ambtenaar plaatste een drietal tweets op een privé Twitteraccount waar wel zichtbaar was dat zij werkt voor de politie. Verschillende (belangengroepen van) politieambtenaren en burgers reageerden intern en extern met verontwaardiging en teleurstelling richting de organisatie op de tweets, vanwege de als mogelijk polariserende, discriminerende en racistisch aangemerkte tekst.	Salarisinhouding van 1.350 euro
nr. 2021-0158	Bijdragen aan een kleine besloten WhatsApp-groep van vrouwelijke politieambtenaren.	Inhouding van een kwart maandsalaris Noot: Voorgelegd, maar geen advies uitgebracht door AGFA
nr. 2020-0068 t/m 2020-0073	Samengesteld plichtsverzuim waaronder onrechtmatige bevestigingen van de politiestructuur, schending van de geheimhoudingsplicht, niet in acht nemen van de voorschriften omtrent inbeslagnemingen, plaatsen van norm overschrijdende WhatsApp-berichten en negatief gedrag ten opzichte van collega's	5x Onvoorwaardelijk ontslag 1x Plaatsing in een salarisschaal met een lager maximumsalaris voor de duur van twee jaar en overplaatsing Noot. Voorgelegd, maar geen advies uitgebracht door AGFA.
nr. 2020-00027 t/m 2020-0002031	Discriminerende uitlatingen in een app-groep van politieambtenaren.	5x schriftelijke berisping. Noot. De disciplinaire maatregel is relatief gezien mild, omdat de zaak eerder intern is afgedaan.

Adviesnummer AGFA	Aard van het plichtsverzuim	Disciplinaire maatregel*
nr. ABB/2020/12971	Wijze van deelname aan een WhatsApp groep van politieambtenaren waarin hij de hoogste in rang was. Dit bestond onder meer uit het plaatsen van kwetsende opmerkingen over een leidinggevende en een collega, het delen van aanstootgevende, beledigende, discriminerende, operationele erotische, pornografische en/of seksistische bestanden en het niet waarmaken van zijn voorbeeldfunctie binnen de groep.	Inhouding van 32 uur vakantie

*In dit geval wordt onder de disciplinaire maatregel de door de politie voorgenomen maatregel verstaan. De AGFA kan anders adviseren (in sommige gevallen is afgezien van advies; dit is in de tabel vermeld). De voorgenomen maatregel hoeft niet uitsluitend gebaseerd te zijn op de opmerkingen die zijn voorgelegd aan de AGFA. Het kan gaan om samengesteld plichtsverzuim waar (een) discriminerende opmerking(en) deel van uitmaakt.

Een betekenisvolle afhandeling?

“Uiteindelijk wil je maar één ding hè: geaccepteerd worden en erkend worden, als mens. Dat overstijgt zelfs... als politie collega. Maar het gaat meer... als mens. Dat is dus wat ik bedoel. Het is groter dan uitsluiting, discriminatie en racisme.”

De disciplinaire maatregelen die zijn getroffen, zeggen uiteraard nog niet direct iets over gewenste uitkomsten. In enkele VIK dossiers kunnen we wel teleurstelling lezen over hoe de casus (eerder) is opgepakt. Of blijkt dat melders de afdeling VIK inschakelen nadat zij teleurgesteld zijn over het gebrek aan maatregelen na een melding bij een leidinggevende. We hebben de respondenten in dit onderzoek gevraagd wat zij zien als een betekenisvolle afhandeling van een melding. Wat zijn voor hen de wenselijke uitkomsten? Dit strekt verder dan de uiteindelijke maatregel of interventie (distributieve rechtvaardigheid), maar omvat ook aspecten die te maken hebben met hoe zij willen dat de melding wordt opgepakt (procedurele rechtvaardigheid) en hoe de interacties tussen verschillende actoren binnen het meldproces verlopen (interactionele rechtvaardigheid).

Uit de interviews komt naar voren dat een succesvolle aanpak draait om een samenspel van een duidelijk proces, de manier waarop hier door de verschillende betrokkenen invulling aan wordt gegeven en de uiteindelijke uitkomsten. Een betrokken professional verwoordt dat het niet om één specifiek aspect gaat, maar over het gehele meldproces dat maakt dat er sprake is van een betekenisvolle afhandeling. “Als je het over succesvolle meldingen hebt, dan is het enerzijds de melder, die weet zich gehoord en die heeft ook voor zichzelf heel bewust kunnen benoemen wat speelt, wat scheelt er. Vervolgens in het contact met de leidinggevende, dat hij of zij openstaat voor hetgeen gemeld is. En uiteindelijk ook de

daadwerkelijke aanpak. Dus niet alleen maar zeggen, ja, we gaan er wat mee doen, maar nee, weet je, die leidinggevende zocht echt de communicatie met het team waar het over ging. Daar zijn echt concrete acties op gericht geweest.”

Respondenten die uitsluiting, discriminatie en/of racisme hebben gemeld, geven aan dat zij gedurende een onderzoek op de hoogte gehouden willen worden van de voortgang en graag een terugkoppeling zouden krijgen hoe de zaak is afgedaan. Dit gebeurt lang niet altijd. Verder geven respondenten aan dat zij vooral erkenning zochten. Ook zijn er melders die graag excuses wilden en/of hoopten dat de aangewezen betrokkenen bewust zouden worden dat de opmerkingen die zij maakten of het gedrag dat zij vertoonden niet gepast is. Deze respondenten zien over het algemeen geen heil in het individueel straffen van personen omdat je daar het probleem (bijvoorbeeld een gebrek aan bewustzijn op een team ten aanzien van discriminatie en andere vormen van grensoverschrijdend gedrag) niet mee zou oplossen. Andere respondenten hebben het gevoel dat een aangewezen betrokkene “er gewoon mee weghomt”. Het is hun ervaring dat dit te vaak gebeurt is en dit is ook de reden dat de Korpsleiding het statement heeft gemaakt dat er niet meer wordt weggekeken bij dit soort zaken. Een straf of verplaatsing van de veroorzaker wordt in dat geval als een betekenisvolle afdoening gezien. Soms zit een betekenisvolle afdoening ook in herstel van werkzaamheden, indien de melder door het conflict niet langer werkzaam is op de oude werkplek. Tegelijkertijd zien we in de organisatie dat het onderzoek naar een incident en het straffen zodanig lang duurt, dat het leereffect lijkt te verdwijnen: “Op het moment dat we hele procedures gaan doen die vervolgens een jaar duren, met nog zienswijzen indienen en bezwaren aantekenen en noem maar op. Dan is iedereen al lang kwijt waar het echt over ging.”

Respondenten geven ook aan dat zij behoefte hebben aan steun en begeleiding na het doen van een melding, een vangnet, bijvoorbeeld iemand die hen het gehele proces bijstaat, de juiste wegen (en mensen) kent binnen de organisatie en mandaat heeft om een melding vlot te trekken. Tegelijkertijd willen melders ook graag zelf de regie houden wat er met hun melding gebeurt.

Professionals die aan het vraagstuk verbonden zijn, geven aan dat zij (meer) eenduidigheid in het proces wensen en de wijze waarop zaken worden opgepakt. In het beste geval volgt er op meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme altijd opvolging, gelijk aan het statement ‘we kijken niet meer weg’. Daarbij moet volgens professionals de melder centraal staan en zich serieus genomen voelen. Bovendien moet de veiligheid van de melder te allen tijde worden gewaarborgd. Ook is er aandacht nodig voor het herstel van de relaties op een team na een intern onderzoek. In veel gevallen leidt een disciplinair onderzoek niet tot ontslag, wat betekent dat collega’s na afloop van een onderzoek weer met elkaar samen moeten (kunnen) werken. Een succesvolle opvolging van een melding betekent dan ook dat de veiligheid in de werkomgeving voor alle betrokkenen is gewaarborgd. “Daar zit niet alleen de duiding van het nu. En het oplossen van het probleem. Het zit hem juist in alles wat daarna komt. Dus hoe kan een slachtoffer terugkomen. De collega’s die zich slachtoffer voelen op dat eigen team. Hoe kan die samenwerken met die personen. Maar ook hoe kan de dader weer zijn stem terugvinden. En hoe zorg je ervoor dat ook deze collega kan vertellen wat het met hem of haar gedaan heeft? En hoe zorg je dat zo’n team verder gaat?”

Het belang van een lerende organisatie

Respondenten geven aan dat het voor hen belangrijk is dat de veroorzaker bewust wordt dat sommige uitspraken niet kunnen en hiervan leert. Maar hoeveel ruimte geef je voor dat leren en welke rol speelt sanctioneren daarin?

Aan de ene kant geven respondenten aan dat je fouten moet kunnen maken om ervan te leren. Zich veilig genoeg voelen om fouten te mogen maken zou daarbij essentieel zijn. Er zou een bewustzijn moeten worden gecreëerd bij de meerderheidsgroepen dat bepaalde uitspraken of vragen kwetsend kunnen zijn, ook al zijn ze niet zo bedoeld. Dat betekent niet dat er niet gecorrigeerd mag worden, maar respondenten geven aan dat het wel belangrijk is dat er ruimte wordt gelaten voor fouten en iemand te laten inzien waarom zijn of haar uitspraken of gedrag niet gewenst zijn. “Het belangrijkste vind ik dat mensen van binnenuit veranderen. En niet omdat ze bang zijn maar omdat ze zich realiseren wat ze een ander aandoen. En ik ben heel bang door de... kramp waar we nu in zitten als organisatie, dat we die ruimte gaan missen om mensen mee te nemen. Om ze op te voeden. Om ze te scholen. Om ze bewustzijn te laten krijgen over wat je nou aan het zeggen bent.”

Maar daar staat een andere mening tegenover, namelijk dat er te lang is weggekeken van discriminatie en dat het soms ook nodig is om daadkracht te laten zien als organisatie en een norm te stellen. “Maar die middengroep, ja en daar zit ik op een iets minder vergevingsgezinde stijl. En dat is ook wel een kritiek die ik soms terugkrijg van ‘ja maar we groeien toch ook als organisatie dus we moeten toch ook de kans krijgen om ons dit eigen te maken?’ En ik zeg ‘ja af en toe moet je gewoon ook even de daad stellen om een organisatie ook in de regel te krijgen. Want wat hebben we lang weggekeken, of dingen onder de pet gehouden en dingen proberen zelf op te lossen. Nee jongens, discriminatie, toe nou!”

Een aantal professionals wijst ook op de zoektocht naar balans: sanctioneren moet, maar daarnaast moet ruimte blijven bestaan om met elkaar het gesprek te blijven voeren. Anders zou volgens respondenten de kans bestaan dat mensen gaan afhaken op dit belangrijke thema.

Waar bovenstaande vooral gaat over de ruimte die individuen krijgen om van hun fouten te leren, staat voor verschillende respondenten ook het breder leren in de organisatie centraal wanneer zij spreken over een gewenste uitkomst. Bijvoorbeeld doordat een casus de aanleiding is om op andere plekken in de organisatie met elkaar in gesprek te gaan over wat gewenst en ongewenst gedrag is, de norm te verduidelijken en te reflecteren op het eigen handelen. “Weet je wat ik heel mooi had gevonden? Als naar aanleiding van die casus mensen hadden gedacht: Jeetje ik heb ook wel eens iets heel raars geroepen terwijl ik met mijn vrienden op stap was. Misschien met een slok te veel op. Dat ze daarover durven te praten. Maar iedereen gaat nu zijn mond dicht houden. Want je wordt gelijk geschorst. Snap je wat ik bedoel? Dat het ook een uitnodiging kan zijn om op jezelf te reflecteren.”

Politiecollega’s willen graag concrete voorbeelden zien wat er wel of niet gezegd kan worden. Tegelijkertijd zou een protocol met wat je wel en niet kunt zeggen onwenselijk zijn, aldus respondenten. Discriminatie, racisme en uitsluiting zijn onderwerpen waar zelf over nagedacht moet worden en gekoppeld moet worden aan integriteit. Dat zou nu nog onvoldoende gestimuleerd worden vanuit de organisatie.

Een ander aspect dat belangrijk wordt gevonden, is dat de inzichten die zijn opgedaan in de afhandeling van de casus gebruikt worden om in de toekomst beter te handelen als organisatie. Enerzijds om tot meer eenduidigheid in de beoordeling van meldingen te komen, maar anderzijds ook om de kennis binnen de organisatie te vergroten. Zeker waar professionals nog beperkt ervaring hebben met het oppakken van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme, kunnen zij leren van de ervaringen van anderen binnen de organisatie. Het gaat dan niet alleen om wat er feitelijk is gedaan, maar vooral welke afwegingen en dilemma's aan een keuze ten grondslag lagen. Verschillende melders benoemen ook hun motivatie om mee te werken aan het onderzoek: ze hebben de hoop dat het de organisatie helpt om beter om te gaan met uitsluiting, discriminatie en racisme en met de mensen die daarmee te maken krijgen: "Ik zou zo graag willen dat er geleerd kan worden van mijn verhaal. Dat collega's niet onnodig beschadigd raken. Dat leidinggevenden snappen hoe dit voelt en niet opnieuw dezelfde fouten maken."

Leren gaat ook over discriminatie tegengaan in brede zin; een onderwerp dat in diverse interviews aan bod komt. Om discriminatie tegen te gaan zou er meer diversiteit nodig zijn op de verschillende teams. Daarnaast zouden leidinggevenden en medewerkers onderling elkaar moeten durven aanspreken op on gepaste uitspraken en gedrag. Respondenten geven aan dat veel politiecollega's het moeilijk vinden om elkaar aan te spreken op hun gedrag. Dat geldt voor collega's onderling in een team als er iets gezegd wordt wat eigenlijk niet door de beugel kan, maar ook spreken leidinggevenden hun medewerkers hier vaak niet op aan. "Ja maar hij lachte zelf ook," is dan de gedachte. Maar meelachen lijkt een veelgebruikt coping mechanisme om met discriminatie en racisme om te gaan. Veel medewerkers willen "geen gedoe" op hun team en kiezen ervoor om niets te zeggen. Datzelfde geldt voor omstanders: collega's die getuige zijn van discriminatie, racisme of uitsluiting maar hier niets van (durven te) zeggen. De organisatie zou volgens respondenten moeten inzetten op het mobiliseren van deze omstanders: "Niets doen is geen optie, dat noemen we altijd in de crisisoposchaling. Nou eigenlijk is dat ook intern aan de hand. Niets doen is geen optie. Dus als je erbij staat, al is het maar een checkvraag van 'he, vind je dit wel echt grappig?'"

Om discriminatie tegen te gaan is het volgens respondenten daarom ook belangrijk om problemen met discriminatie binnen de politieorganisatie bespreekbaar te maken en hier transparant over te zijn. Dit past binnen het statement 'Niet meer weggijken'. "[Ik ben] trots op de volgende stap die we als organisatie hebben gezet. Namelijk, we nuanceren niet meer weg, we bagatelliseren niet meer. Het is niet zo dat het er niet is: het is er en het mag besproken worden en het komt op tafel. En als het op tafel komt dan kunnen we de volgende stap gaan zetten: hoe gaan we hier mee om? En we deden al die jaren alsof het er niet was. En mijn angst is: we blijven doen alsof het er niet is. Want de buitenwereld mag niet weten wat voor shit er allemaal gebeurt."

Ervaringen met het meldproces

De antwoorden die worden gegeven op de vraag wat een betekenisvolle opvolging van een melding zou zijn, hangen samen met de daadwerkelijke ervaringen van medewerkers in het meldproces. Hoe wordt het meldproces binnen de politieorganisatie beleefd? Wat hebben respondenten ondervonden in de opvolging van hun melding?

(Niet) oppakken meldingen

In negatieve zin ondervonden respondenten vooral dat hun meldingen niet werden opgepakt. Sommige melders geven aan dat hen door leidinggevenden wel werd toegezegd dat de melding zou worden opgepakt maar dat zij hier nooit iets op terug hoorden. In het meest ongunstige geval bleef de onveilige situatie voor de melder voortbestaan en de aangewezen betrokkene en/of de leidinggevenden zouden hier niet op worden aangesproken. Het gaat de respondenten daarbij niet alleen om het gebrek aan (zichtbare) acties maar ook om het feit dat het geen consequenties heeft als degenen die eigenlijk verantwoordelijk zijn voor de opvolging het probleem niet aanpakken: "Je laat een collega kapotgaan en je grijpt niet in op het gedrag van andere mensen."

Gezien, gehoord en gesteund voelen

Een aantal melders voelde zich niet gehoord of niet serieus genomen in hun melding: "Ik wilde gewoon begrepen en gehoord worden. Ik had overal waar ik aanklopte... dan zeiden de mensen, nou ja, stel je niet zo aan of zo. Dat was het gevoel dat je ervan kreeg. Terwijl je vooral denkt van... het doet echt iets met mij. Volgens mij stel ik mij niet aan." Respondenten geven ook aan dat zij zich vaak niet gesteund voelden tijdens het meldproces. Zij hadden het gevoel er alleen voor te staan en zelf op zoek te moeten naar de juiste plek om te melden. Daar waar er uitgebreide collegiale ondersteuning is na ingrijpende incidenten op straat, lijkt dit bij incidenten die binnen de organisatie gebeuren niet te bestaan. Zeker in casuïstiek die ingewikkeld bleek en waarbij veel verschillende partijen betrokken waren in de afhandeling, lijkt het erop dat niemand overzicht en regie hield op het verloop van de casus. Het niet gezien en gehoord voelen, komt als rode draad terug in de casuïstiek. Dat zit voor de respondenten soms simpelweg in het feit dat er géén gesprekken worden gevoerd. Een respondent geeft bijvoorbeeld aan dat de teamchef zegt vaker met haar in gesprek te willen over het thema discriminatie, maar komt daar vervolgens nooit op terug en lijkt, vanuit haar perspectief, haar zelfs wat te ontlopen. Maar ook waar gesprekken wel gevoerd worden, wordt er niet altijd naar elkaar geluisterd: "Hij heeft geen oog voor mijn belangen en gaat voorbij aan mij als mens. Hij hoort niet wat ik zeg en ik ben nu echt wanhopig." In positieve zin ervaren een aantal van de geïnterviewden, zelfs in heel complexe casus, de steun van bepaalde individuen. Dat kan een vertrouwenspersoon zijn die, ondanks dat de medewerker vast zit in een vervelende situatie, steeds een luisterend oor biedt. Maar ook de operationeel expert die de medewerker zo goed mogelijk probeert te begeleiden en wiens deur letterlijk en figuurlijk open blijft staan.

Aandacht en zorg na het meldproces

Ook nazorg hoort volgens respondenten bij het oppakken van een melding, maar ze ervaren niet altijd dat deze er is. Politie zou vooral heel erg dadergericht werken, aangezien dat hun dagelijks werk is, maar het is belangrijk om ook oog te blijven houden voor de melder. Daarnaast wordt het als belangrijk gezien om nazorg te leveren op een team, waar mogelijk onrust is ontstaan naar aanleiding van de interne melding. Volgens respondenten kan dat door simpelweg te vragen aan mensen hoe het gaat en door feedback te vragen op het ervaren proces. "Dat is eigenlijk wat we op straat ook doen: als we een incident hebben in een wijk waar de wijk onrustig wordt, dan gaat de wijkagent erna opbouwen weer. Ja dat is wat we binnen nog niet zo goed doen en dat is wel wat echt nodig is." Leidinggevenden ervaren dat er in de nasleep van een melding (bijvoorbeeld na afronding van het onderzoek en besluit tot disciplinaire maatregelen) de moeizame klus wacht om het vertrouwen tussen

teamleden te herstellen en te werken aan een verbetering van de teamcultuur. Uit de voorbeelden die zij geven blijkt dat dit een proces is van een lange adem, dat veel van hen vraagt en waarin ze zich soms ook weer alleen voelen staan.

Voorbeeld: De ‘vergeten’ melder

Beschrijving

Een politiemedewerker maakt bij zijn leidinggevende melding van verschillende incidenten waarbij collega's discriminerende opmerkingen hebben gemaakt.

Opvolging

Er wordt besloten tot een intern onderzoek. De wens van de melder is dat er consequenties volgen voor de veroorzakers; wat de straf precies is maakt hem niet uit. Het onderzoek duurt enkele maanden en in de tussentijd krijgt de melder te horen dat het onderzoek nog lopend is. Pas als de zaak helemaal rond is en de voorgenomen maatregelen ter toetsing aan de Adviescommissie Grondrechten en Functie-uitoefening Ambtenaren (AGFA) zijn voorgelegd, krijgt de melder inzicht in de uitkomst van zijn melding.

Ervaring

De melder wilde heel graag weten wat de uitkomst was van het disciplinair onderzoek. Maar op basis van wetgeving konden de voorlopige uitkomsten van het disciplinair onderzoek niet door de politieorganisatie worden gedeeld met de melder. Dit voelde voor de melder als zeer onbevredigend. Hij heeft de stap vooruit gedaan en de moed gehad om interne discriminatie en uitsluiting te melden. Omdat er vervolgens op geen enkele manier met hem gecommuniceerd mocht worden over de uitkomsten van het onderzoek, geeft de melder aan dat hij in het vervolg niet weer zal melden en geen vertrouwen meer heeft in de organisatie.

Melding en tegenmelding?

In drie casussen binnen dit onderzoek lijkt het erop dat een melding werd opgevolgd door een tegenmelding. Hiermee wordt bedoeld dat er na een discriminatiemelding ook melding wordt gemaakt over gedragingen van de melder en de melder in onderzoek wordt genomen door de afdeling VIK.

De mate waarin de meldingen daadwerkelijk leiden tot tegenmeldingen (mogelijk als represaille voor de melding) is op basis van de beschikbare data niet te duiden. Dit hangt ook samen met het feit dat het niet geregistreerd wordt als medewerkers grensoverschrijdend gedrag aankaarten – tenzij het in een intern onderzoek uitmondt. Dus waar een disciplinair onderzoek wordt opgestart, bijvoorbeeld naar foutieve declaraties of urenregistraties, of het functioneren van een medewerker in twijfel wordt getrokken omdat de betreffende collega als ‘lastig’ wordt ervaren, is de eigenlijke aanleiding niet zichtbaar in het systeem. Toch leeft onder respondenten het beeld ‘wie praat, die gaat’: “De Blauwe Familie, ik ken de collega’s. Die doen hun mond open over... Die zijn kritisch naar hun

leidinggevende met voorbeelden en al. Wat gebeurt er dan? Dan wordt er gezocht naar dingen die ze fout gedaan hebben. Een keer zoeken in het systeem of weet ik veel wat.”

Een verschuiving in focus van een melding naar de melder troffen we ook in arbeidsconflicten. Hoewel er volgens de respondenten niks op papier stond over hun functioneren (er hadden bijvoorbeeld geen resultaat- en ontwikkelgesprekken plaatsgevonden) werd er na de melding door de leidinggevendens opeens negatief gesproken over de wijze waarop zij hun werk uitvoerden. Blijkbaar was dit eerder (voorafgaand aan de melding of het arbeidsconflict) echter onvoldoende aanleiding om er ‘werk van te maken’ door de leidinggevende, wat het beeld versterkt bij de respondenten dat dit vooral te maken had met hun rol als ‘lastpak’.

Verplaatsen van melder of aangewezen betrokkene

Een ander patroon dat respondenten zien, is dat de organisatie overgaat tot overplaatsing van leidinggevendens of medewerkers naar aanleiding van een melding, mogelijk met de bedoeling om weer rust te creëren op de afdeling. Maar daarmee wordt het probleem vaak niet opgelost want het gedrag blijft mogelijk bestaan. Indien de melder werd verplaatst, voelde dit als zeer onrechtvaardig: zij hadden het gevoel nogmaals slachtoffer te worden. “We hebben een incident gehad; we moeten dat zo laag mogelijk oppakken. Afhandelen en klaar. En zorgen dat zij [melder] zo ver mogelijk geplaatst kan worden. Dan hebben we het probleem opgelost.”

Doorlooptijden en impact intern onderzoek

Tot slot willen we, waar het gaat om de ervaringen die mensen hebben opgedaan binnen het meldproces, stilstaan bij de doorlooptijden en impact van een disciplinair onderzoek. Langere doorlooptijden hebben hun weerslag op melders maar zeer zeker ook op de aangewezen betrokkenen op wie het onderzoek gericht is. Uit bestudering van de VIK-dossiers komt de impact naar voren die een disciplinair onderzoek heeft op deze aangewezen betrokkenen. In een groot aantal casus ging een onderzoek gepaard met een buitenfunctiestelling of werd de betrokkene met buitengewoon verlof gestuurd. De omgang met collega's wordt beperkt, mensen maken tijdelijk geen deel meer uit van de organisatie en mogen niet met hun collega's over de zaak praten. Het gebruikelijke netwerk dat normaal als steun dient, gaat hiermee verloren. Diverse medewerkers kwamen ziek thuis te zitten. Op dat moment zijn zij nog niet veroordeeld, maar zo ervaren zij dat zelf wel. Soms waren er voorafgaand aan het onderzoek al zorgen rondom het (mentale) welzijn van de collega, wat door de aanzegging tot een onderzoek nog werd versterkt. Op basis van de AGFA gepubliceerde adviezen kan geconstateerd worden dat onderzoeken tenminste een maand duren, maar vaker nog 3-4 maanden en in sommige gevallen zelfs 7 tot 12 maanden. Onderzoekscapaciteit kan daarin een rol spelen, maar soms duurde het onderzoek ook lang omdat de betrokkene vanwege diens gezondheid niet gehoord kon worden. Met afronding van het onderzoek is het proces echter nog (lang) niet ten einde. Tot het moment dat het voorgenomen besluit wordt voorgelegd aan de AGFA komen daar vaak nog enkele maanden bovenop. In deze periode is bovendien de communicatie naar de melder ook zeer beperkt, zo blijkt uit tenminste één casus waarin de melder expliciet benoemt zeer teleurgesteld te zijn daarover. Hoewel vanuit het perspectief van gewenste uitkomsten een gedegen onderzoek een belangrijke bijdrage kan leveren, kan de wijze waarop een dergelijk onderzoek plaatsvindt (doorlooptijd, communicatiemogelijkheden, (sociale) steun voor de verschillende betrokkenen) eraan bijdragen dat de uitkomst niet als positief wordt ervaren.

Mounir

Mijn naam is Mounir en ik ben eigenlijk niet bij de politie gekomen om boeven te vangen. Ik ben echt voor de verandering bij de politie gekomen, ik wil dat de politie verandert. Dus toen dacht ik “verandering breng je van binnenuit en niet van buitenaf.” Want van buitenaf is te moeilijk. Dus dan ga ik gewoon bij de politie en dan ga ik van binnenuit verandering brengen. En dat heeft te maken met mijn nare ervaringen die ik met de politie had voordat ik bij de politie kwam werken.

Voordat ik bij de politie ging, ben ik wel eens aangehouden. Ik was zeg maar met twee vrienden, dat waren blanke vrienden. En ik werd meteen al apart van ze genomen. Zij werden wel met z’n tweeën vervoerd en ik moest apart in de auto en ik werd best wel hardhandig behandeld, in de auto geduwd en zo. En toen we op het politiebureau waren toen zei die agent van “ja, waar kom je vandaan?” Dus toen zei ik waar ik vandaan kwam maar hij bedoelde mijn afkomst. En toen zei ik “nou, je hebt mijn paspoort in je hand, daar staat op dat ik Nederlands ben.” En toen zei hij “nee, ik zie toch aan je dat je geen Nederlander bent.” Of toen ik nog op school zat toen werd ik uit een grote groep scholieren gepikt en zonder uitleg helemaal gefouilleerd. En dat was in een winkelcentrum dus er waren allemaal mensen die gingen stoppen en kijken hoe ik mijn schoenen moest uitdoen en mijn trui. En dan ga je om je heen kijken en dan valt op dat al die andere mensen blank zijn, zeg maar, mijn klasgenoten. En dan kiezen ze mij eruit en dan ga ik invullen dat dat is omdat ik een kleurtje heb.

En toen kwam ik op de politieacademie. En ik dacht dus eerst dat het altijd discriminatie naar buiten toe was. Maar toen kwam ik erachter dat er binnen ook gewoon discriminatie is. En dat was wel een schok voor mij. Want tijdens mijn opleiding heb ik bijvoorbeeld gehoord “o wat spreek je goed Nederlands!” Of “waar kom je vandaan?” En dan voelt het toch alsof je er niet bij hoort, want je komt ergens anders vandaan. Terwijl ik dacht, als ik eenmaal het uniform aan heb dan hoor ik erbij.

Ik dacht: als ik eenmaal het uniform aan heb dan hoor ik erbij

Of later op het bureau, dan hebben ze het tijdens de lunch over “ja, kut Marokkanen”. En dat ze dan zeiden “ja, maar jij bent een goede”. Dus dat soort subtiele, racistische opmerkingen, die hoor je gewoon. Dus dat vond ik wel moeilijk en datzelfde hoorde ik ook van andere collega’s die van een andere etniciteit waren. En ook bij IBT word ik verrassend veel als verdachte gebruikt. Dus dan word je aangehouden in de training en soms moet je dan verzet plegen. Dus dan ga ik me verzetten maar dan krijg je commentaren. Dat is dan soort van grappig bedoeld van “meewerken vieze vuile buitenlander!” Dat soort dingen. Maar dat is dan in een gespeelde situatie. En als je het tijdens een training in een gespeelde situatie doet, dan gebeurt dat op straat natuurlijk ook. Want onder stress komen dat soort opmerkingen eruit.

En toen op een gegeven moment was de maat echt vol voor mij. Want we zitten te eten en ik zit met een jongen met wie ik al jaren werk, ook een Marokkaans-Nederlandse collega. En er komt een collega binnen en die zegt zo: “oh hee, twee Marokkanen, die zitten een broodje shoarma te eten.” Dus ik kijk hem echt aan van huh?! Zeg je dit nu echt? Dus ja, ik

ga met hem in gesprek maar hij snapte echt niet wat hij verkeerd deed. Hij zei “maar jullie zijn toch gewoon Marokkanen dus ik noem het zoals het is. Negers zijn ook gewoon negers.” Nou, dat is toen een hele rel geweest. En eigenlijk hebben de leidinggevenden, de teamchefs, hebben dat opgepikt en opgepakt. Ze waren het er mee eens dat deze opmerkingen niet oké waren. Ze hebben de collega erop aangesproken en nog een mail erover naar het team gestuurd. Maar ik had meer verwacht. Ik mocht in gesprek met die collega. Maar ja, het gaf mij het gevoel van ‘we hebben een incident gehad en we moeten dat zo laag mogelijk oppakken, afhandelen en klaar’. Ik had eigenlijk gehoopt dat hij echt gestraft zou worden of in ieder geval verplaatst zou worden naar een ander bureau. Maar ze kwamen met het voorstel om mij te verplaatsen naar een ander district, want dan hadden ze het probleem opgelost. Ze hadden het idee dat ik dan weer een prettige werkomgeving zou krijgen in een team waar ik beter zou passen. En dan had ik geen last meer van die vervelende collega. Maar dan zou ik dagelijks twee uur extra reistijd krijgen! Dus eigenlijk zou ik daarmee gestraft worden en niet hij, snap je?

Bevorderende en belemmerende factoren voor een succesvol verloop van het interne meldproces

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat factoren die bijdragen aan een succesvol verloop van het interne meldproces te maken hebben met de interacties tussen de betrokkenen, het proces en procedures, en de uitkomsten van het proces. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de bevindingen uit het empirische onderzoek.

Proces

In het nieuwe beleid gericht op de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme staat procedurele rechtvaardigheid centraal. Procedurele rechtvaardigheid gaat over hoe rechtvaardig mensen een procedure vinden die leidt tot een beslissing, nog los van de uitkomst van die beslissing. Ook uit de wetenschappelijke literatuur komt het belang van procedurele rechtvaardigheid naar voren. Echter, in dit onderzoek komen nog een aantal belemmerende factoren naar voren die procedurele rechtvaardigheid mogelijk in de weg kunnen staan:

Bij wie of waar melden?

Allereerst geldt dat medewerkers vooraf al vertrouwen moeten hebben in het proces om de stap te zetten om grensoverschrijdend gedrag te melden. Vertrouwenspersonen vormen een belangrijk eerste aanspreekpunt als het gaat om discriminatie, racisme of uitsluiting. Tegelijkertijd komt uit de interviews naar voren dat politiemedewerkers teleurgesteld zijn over wat vertrouwenswerk voor hen kan betekenen tijdens het meldproces. Een van de belangrijkste punten die daarbij aangehaald wordt, is het gebrek aan mandaat: een vertrouwenspersoon kan een melding niet oppakken, terwijl een collega mogelijk net al zijn of haar moed bijeen heeft geraapt om iemand in vertrouwen te nemen met de hoop dat de melding verder wordt gebracht. Hoewel het niet de formele taak is van vertrouwenspersonen om een melding op te pakken, is dit soms wel het beeld (en de hoop) die melders hebben. “Iemand heeft zijn verhaal kunnen doen maar als er dan niks gebeurt dan voelt het niet goed, voor beide niet. Ook voor de vertrouwenspersoon niet. [Vertrouwenspersonen] die zitten vaak niet in de hiërarchie, in de zodanige positie dat ze daar ook daadwerkelijk iets mee kunnen.”

Bovendien heeft niet iedereen daadwerkelijk vertrouwen in het vertrouwenswerk. De angst bestaat dat hun verhaal toch gedeeld wordt binnen de organisatie. Ook geven respondenten aan dat discriminatiemeldingen soms bij het reguliere vertrouwenswerk blijven liggen omdat de melder er niets mee wil. Vertrouwenspersonen kunnen de melding wel meegeven aan het management als signaalfunctie (op hoofdlijnen en zonder de identiteit van de betrokkenen te onthullen) maar de individuele situatie van de melder blijft op die manier wel voortbestaan.

Meldingen komen op verschillende plekken binnen. Alleen al dit gegeven kan leiden tot verschillende routes in de opvolging en daarmee tot verschillende uitkomsten. Een leidinggevende zal vanuit zijn functie op een andere manier opvolging moeten geven dan een vertrouwenspersoon, bedrijfsarts of medewerker van een vakbond. Tegelijkertijd is het belangrijk dat medewerkers op verschillende plekken terecht kunnen, omdat zij vooral melden bij een persoon of instantie die ze vertrouwen. Een centraal meldpunt zou in dat opzicht niet per se een oplossing bieden, maar overzicht ontbreekt daardoor wel.

De pijn zit (soms) in de lijn

Een rode draad die uit de interviews naar voren komt, is dat in het melden van discriminatie, racisme en uitsluiting alsook in de opvolging hiervan leidinggevend een cruciale rol spelen. Tegelijkertijd lijkt het hier soms juist mis te gaan. Zo moet er gemeld worden in de lijn, maar wat als de leidinggevende deel uitmaakt van het probleem? Een leidinggevende kan veroorzaker zijn maar kan ook hebben bijgedragen aan het voortduren van de situatie door niet in te grijpen. “Wat ik zelf vrij zorgwekkend vind is dat in een groot aantal meldingen dat leidinggevend veroorzakers zijn. En dan denk ik, dat zijn wel de mensen die eigenlijk moeten zorgen voor een veilig werkklimaat. Of daar moet iedereen samen voor zorgen maar zij hebben daar wel een extra verantwoordelijkheid in.”

Kennis en ervaring van leidinggevend ten aanzien van het beleid en de mogelijkheden om opvolging te geven, bevorderen procedurele rechtvaardigheid. In negatieve zin vormt gebrek aan kennis een belemmerende factor. Het gaat dan onder andere om het (h) erkennen van discriminatie, maar ook weten waar je terecht kunt of wat de formele stappen zijn voor de opvolging.

Zo wordt gezien dat er leidinggevend zijn die een melding van discriminatie onvoldoende begrijpen, omdat zij niet weten hoe discriminatie en/of uitsluiting voelt. Een melding wordt daardoor niet altijd opgepakt. Sommige melders geven aan dat hen door leidinggevend wel werd toegezegd dat de melding zou worden opgepakt maar dat zij hier nooit iets op terug hoorden. In het meest ongunstige geval bleef de onveilige situatie voor de melder voortbestaan en de aangewezen betrokkene en/of de leidinggevend zouden hier niet op worden aangesproken. Het gaat de respondenten daarbij niet alleen om het gebrek aan (zichtbare) acties maar ook om het feit dat het geen consequenties heeft als degenen die eigenlijk verantwoordelijk zijn voor de opvolging het probleem niet aanpakken.

Respondenten geven aan dat ervaring nodig is om discriminatie te herkennen. Dit kan zijn in de vorm van een ervaringsdeskundige of iemand die veel casuïstiek heeft gezien en beoordeeld: “De gedachte van de ervaringsdeskundige [aan tafel] vind ik heel interessant als je het ook daadwerkelijk zo zou inbedden. Dat dat geluid directer gehoord wordt. Want het is niet onwil om het niet te horen. Het is niet zo dat we jouw casus niet willen oplossen, alleen ik weet daadwerkelijk niet hoe het is om iedere dag zo wakker te worden en weer zo naar bed te gaan en altijd buikpijn te hebben en er fysiek ziek van te worden. En dat weet ik niet en dus neem ik dat niet mee.”

Er is bovendien sprake van een hiërarchische structuur waarin leidinggevend vertrouwen op elkaars oordeel en minder op dat van de medewerkers. Nabijheid tussen de betrokkenen speelt dus een belangrijke rol in de manier waarop informatie ontvangen en geïnterpreteerd wordt. Zo troffen we een voorbeeld waarbij een sectorhoofd informatie voor waar aannam toen een teamchef hem vertelde over het functioneren van een medewerker. Pas later realiseert het sectorhoofd zich dat hij meer had moeten doorvragen. Maar gezien de goede werkrelatie met de teamchef had het sectorhoofd geen reden om te denken dat de informatie niet klopte of onvolledig zou zijn. Als hij de betreffende medewerker (ook) had gekend, dan had hij wellicht eerder kritisch gekeken naar wat de teamchef vertelde. Daarnaast maken respondenten mee dat er soms informatie over hen wordt doorgegeven door leidinggevend, als in een zogenoemd ‘doorfluisterspel’: “In dit proces gingen

leidinggevers constant uit van wat een andere leidinggevende hen verteld had. Ze hadden hun conclusie al klaarliggen voordat er met mij gesproken was”.

Daarnaast zijn er, zoals al eerder aangegeven, ook leidinggevers die ervoor kiezen om een melding van discriminatie, racisme of uitsluiting zelf op te pakken en dit niet te melden bij het VIK. Er zou nog altijd een cultuur bestaan waarin een teamchef vindt dat hij of zij daar zelf over gaat en niet iemand anders buiten de afdeling. “En een teamchef kan dat niet altijd en dat zeg ik ook gewoon. Gebruik daar de mensen die ervaring in hebben om jou ook weer verder te helpen in het proces. Maar ja, daar zit dan soms trots van ‘ja ik ben de teamchef ik ga er over.’ En dat is de cultuur die op dit moment nog heel erg is.”

Tot slot is gebrekkige verslaglegging ook een belemmerende factor, bijvoorbeeld wanneer deelnemers het gesprek verschillend hebben ervaren. Achteraf kan men door middel van verslaglegging toetsen welk beeld betrokkenen hebben bij wat er is besproken en welke afspraken er zijn gemaakt. Daarbij is het belangrijk dat het niet een eenzijdig opgesteld verslag is dat vervolgens als de waarheid wordt gezien. Diverse respondenten benoemden dat zij later een gespreksverslag onder ogen kregen wat voor hen geen recht deed aan hetgeen er besproken was of bleek dat geen van de partijen op gemaakte afspraken terug kon vallen omdat deze niet schriftelijk vastgelegd waren.

Triage

Sinds oktober 2024 is vastgelegd dat meldingen van uitsluiting, discriminatie en/of racisme altijd worden ingebracht in triage én dat een lid vanuit het landelijke UDR-team daarbij aansluit. In de afgelopen twee jaar dat er werd getrieerd, leek het laten aansluiten van het UDR-team facultatief. De praktijk moet uitwijzen of zij daadwerkelijk aan iedere triagetafel zullen worden uitgenodigd, maar inmiddels wordt triage doorontwikkeld en zijn er duidelijkere afspraken over de bijdrage van het UDR-team. Behalve verschillende ervaringen en perspectieven, zorgt triage in ingewikkelde casuïstiek ook voor tegenspraak: “Waarom heb je het nou zo opgelost? Had je het niet anders kunnen communiceren? Een goed leidinggevende organiseert dat er tegenspraak in zijn team zit.”

Meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme moeten inmiddels dus – op basis van het huidige beleid – altijd worden doorgegeven aan de afdeling VIK zodat de zaak in triageoverleg ingebracht kan worden. Triage is nadrukkelijk bedoeld om de procedurele rechtvaardigheid te vergroten. Echter, er werd in de onderzochte periode nog niet consistent getrieerd. Uit de interviews komt naar voren dat triage door sommige medewerkers als drempelverhogend wordt ervaren omdat de zaak dan “groot” wordt. “VIK heeft toch best een beladen naam, we moeten wel eerlijk zijn.” Tegelijkertijd is het een belangrijke processtap om een zorgvuldige weging te maken van een melding. Een meervoudig perspectief kan bijdragen aan zowel een meer eenduidige als passende opvolging. Dat meervoudige perspectief is niet vanzelfsprekend. Om een goed proces te waarborgen is deskundigheid op het gebied van uitsluiting, discriminatie en racisme aan de triagetafel belangrijk. Dit is nog niet altijd aanwezig. Bovendien zou de “discriminatie-expert” ook voldoende positie moeten hebben om binnen de hiërarchie van de organisatie gehoord te worden aan de triagetafel.

“Ik denk dat je moet triageren. Doorloop nou het proces. Ik ga je ook uitleggen waarom. Omdat ons wordt verweten dat wij aan willekeur doen. Dat je maar geluk moet hebben in

welke eenheid je zit of welke leidinggevende je hebt of wij alles wel uniform uitvoeren. Dus ook al denk jij de uitkomst te weten: stel die triage in.”

Een belangrijk aspect dat naar voren komt waar het gaat om procedurele rechtvaardigheid is de onpartijdige behandeling van signalen. Het bevoegd gezag gaat uiteindelijk, op basis van het VIK-onderzoek en inhoudelijk advies van Arbeidszaken, over de strafbepaling. ‘De lijn’ is dus uiteindelijk verantwoordelijk voor de afdoening terwijl zij deel uitmaken van de context waarin bepaald gedrag heeft kunnen ontstaan. Daarmee kan er in sommige casuïstiek ook spanning bestaan ten aanzien van de onafhankelijkheid van een dergelijke afdoening. Een respondent stelt ook vraagtekens bij de wijze waarop het proces afhankelijk is van leidinggevers: “Alleen al de structuur: dat jij iets meemaakt als medewerker en dat je dan je leidinggevende nodig hebt om een onderzoek te laten plaatsvinden. Dat is gewoon al bizar als je dat bekijkt. Je moet een waarborg inbouwen in het systeem.” In sommige eenheden wordt om deze reden al geëxperimenteerd met een onafhankelijk sectorhoofd als voorzitter van het triageoverleg.

Tot slot lijken triage en het proces van interne onderzoeken een beperkte focus te hebben. Het is vooral gericht op het al dan niet hard kunnen maken van plichtsverzuim. Maar eigenlijk zou hier breder gekeken kunnen of moeten worden want blijkbaar is er iets aan de hand tussen collega’s of binnen een team. Uit de dossieranalyse is op te maken dat het merendeel van de disciplinaire onderzoeken gericht is op discriminerende uitlatingen, soms gepaard met andere grensoverschrijdende gedragingen of vormen van plichtsverzuim zoals het via ongeoorloofde wegen delen van politie informatie (bijvoorbeeld in een whatsappgroep). Er is dan sprake van concrete signalen en het onderzoeksproces is dan hoofdzakelijk gericht op waarheidsvinding. Daar komen wel vragen terug over de context waarin uitspraken of gedragingen zijn gedaan en of er eventuele eerdere signalen waren, maar is vooral gericht op de onderzochte persoon. Dit is inherent aan een disciplinair onderzoek. Dat betekent ook dat de uitkomst van een onderzoek niet noodzakelijkerwijs de juiste aanknopingspunten biedt voor andere interventies dan een persoonsgerichte disciplinaire maatregel, bijvoorbeeld waar het gaat om de teamcultuur, gedrag van omstanders, rol van leidinggevers en de veiligheid op de werkvloer.

“Maar eigenlijk bij triage kijk je naar disciplinair en eventueel strafrechtelijk, maar dat zijn dan de smaken. Maar niet naar ‘he hier is iets anders aan de hand, hier moet je veel breder naar kijken en dit instrument zou daar heel mooi bij passen’. Terwijl dat eigenlijk de passende aanpak zou kunnen zijn.”

In de VIK-dossiers valt ook op dat de triage rondom discriminatie, racisme en uitsluiting meestal niet op papier wordt gezet. Er wordt in een gesprek bepaald hoe de zaak verder wordt opgepakt maar zonder verslaglegging is het achteraf niet altijd duidelijk waarom er in een zaak besloten is om een lijn-, oriënterend-, disciplinair- of strafrechtelijk onderzoek uit te voeren. Een beter zicht op de afwegingen die gemaakt worden, zou het op de lange termijn gemakkelijker maken te leren van casuïstiek.

Integriteitschending, onprofessioneel gedrag of een arbeidsconflict?

Meldingen zijn verschillend van aard en kunnen ook nog eens op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Eerder beschreven we al dat discriminatie mogelijk niet door

iedereen als zodanig herkend of erkend wordt. Hoewel pesten, uitsluiting en minder expliciete vormen van discriminatie in diverse interviews naar voren kwamen, zagen we dit vrijwel niet terug in disciplinaire onderzoeken. Ook de rol van leidinggevend in dergelijk grensoverschrijdend gedrag werd niet zichtbaar in de onderzochte dossiers. Werd er geen discriminatie geconstateerd maar wel onwenselijk of ‘onprofessioneel gedrag’ dan was de leidinggevende vervolgens weer aan zet. De aard van discriminatie (expliciete uitspraken versus meer impliciete discriminatie) en de framing van een situatie (wordt het gezien als een interpersoonlijk- of arbeidsconflict) zijn van invloed op welke ‘route’ wordt doorlopen. Maar dat betekent dat bepaalde vormen van uitsluiting, discriminatie en racisme mogelijk buiten beeld blijven en er daardoor discrepantie bestaat in de opvolging. Op zichzelf kan dit logisch zijn als het gaat om situaties die zeer verschillend van aard zijn. Echter, we zien ook dat er buiten het disciplinaire onderzoek om, geen eenduidige processtappen zijn om andersoortige situaties op een gedegen, onafhankelijke manier te onderzoeken en/of te beoordelen op geschikte interventies.

Regie op het proces

Afhankelijk van de plek waar wordt gemeld, kan de melder bepalen wat er met een melding gebeurt: of deze wel of niet kenbaar wordt gemaakt in de organisatie en verder wordt opgepakt. Als een melder bijvoorbeeld zijn of haar ervaringen deelt met een vertrouwenspersoon, dan bepaalt de melder wat er met een melding gebeurt, ongeacht de ernst van het gemelde feit. De vertrouwenspersoon kan in dat geval adviseren over de plek waar een melding kan worden gedaan of hoe de medewerker hier zelf mee om kan gaan. Een vertrouwenspersoon zal echter niet op eigen initiatief een melding verder brengen in de organisatie. Bij een melding bij een leidinggevende kan het echter zo zijn dat de leidinggevende de melding verder wil of zelfs – afhankelijk van de ernst – moet brengen ongeacht de wensen van de melder of de leidinggevende zelf.

Melders willen gehoord worden en wellicht in gesprek met en/of excuses van de aangewezen betrokkene maar het nieuwe beleid schrijft voor dat discriminerende en racistische opmerking altijd getrieerd worden bij de afdeling VIK. Hoe verhoudt zich dit tot de wens van de melder en de mogelijkheid om iets met een ander type interventie af te doen? Tegelijkertijd wil de politieorganisatie professioneel en uniform reageren op discriminatie en moet er een lijn worden getrokken.

Gebrek aan regie op het proces en gebrek aan onafhankelijkheid zagen we ook als belemmerende factor terug in verschillende arbeidsconflicten en andere situaties waarbij medewerkers in de knel kwamen. Zo beschreven respondenten situaties waarbij vanuit meerdere disciplines professionals betrokken waren bij de casus. Denk aan vertrouwenswerk, bedrijfsmaatschappelijk werk, belangenbehartigers en diverse leidinggevend. Tegelijkertijd ligt de bevoegdheid om besluiten te nemen en acties in gang te zetten hoofdzakelijk bij leidinggevend die ook onderdeel uitmaken van het systeem waarin de medewerker in de knel is gekomen, of zijn leidinggevend soms zelf deel van het conflict. De vraag is wie er vanuit een onafhankelijke positie overzicht heeft op het geheel én met mandaat kan handelen om tot een succesvolle aanpak te komen.

Voorbeeld: Is een intern onderzoek altijd het antwoord?

Beschrijving

Bodycam-opnames laten horen dat een politiemedewerker zich discriminerend uitlaat tijdens een controle. Daarnaast vertoonde de politiemans onprofessioneel (flirt)gedrag tegenover vrouwen in het uitgaanspubliek.

Opvolging

De leidinggevende van het betreffende basisteam geeft aan dat er een machocultuur bestaat op het team en dat hij dit wil aanpakken. Daarom maakt hij melding van het gebeurde omdat het oppakken binnen de lijn mogelijk de indruk zou wekken dat het allemaal wel meevalt, waardoor sommige teamleden geen gedragsverandering zullen laten zien. Bovendien geeft de teamchef aan dat hij specialistische kennis nodig heeft op het gebied van het discriminatieaspect in de zaak. Hij meldt de zaak aan voor triage vanuit het idee dat dit bijdraagt aan objectiviteit en helpt bij de verandering die hij graag wil doorvoeren binnen het team.

Na triage wordt er besloten om een disciplinair onderzoek uit te laten voeren door de afdeling VIK. Op basis van dit onderzoek wordt geoordeeld dat er sprake is van plichtsverzuim en krijgt de politiemans een waarschuwing alsook een functioneringstraject.

Ervaring

De leidinggevende heeft achteraf gemengde gevoelens bij het disciplinaire onderzoek. Hij staat wel achter het feit dat hij het incident heeft gemeld, maar had toch liever zelf ook meer regie gehad over hoe de casus is opgepakt. De manier waarop dat nu is gebeurd, door meteen over te gaan op een disciplinair onderzoek, leidt ertoe dat hij geneigd is om een volgende keer niet weer te melden. Zijn doel was het team te verbeteren. De teamchef heeft het gevoel dat dit disciplinaire onderzoek misschien wel het tegenovergestelde effect heeft gehad. De focus kwam nu op één persoon te liggen en het onderzoek zorgde voor veel onrust en wantrouwen op het team.

Interacties

Uit eerder onderzoek kwam naar voren dat één van de belangrijkste voorwaarden voor de melder is dat deze zich gezien en gehoord voelt. Dat dit zeker niet altijd zo ervaren wordt, blijkt uit een groot deel van de interviews. De vraag is welke factoren hierin een rol spelen. Waarom of wanneer voelen mensen zich niet (of juist wel) gehoord?

Het goede gesprek? Zorgvuldig luisteren en afweten

Wat we in dit onderzoek in veel casussen terugzien, is dat de stap om met elkaar om tafel te gaan en te onderzoeken wat er aan de hand is en wat de ervaringen én wensen zijn van een melder, wordt overgeslagen. Zowel medewerkers als leidinggevend lijken het ingewikkeld te vinden om het gesprek aan te gaan en, misschien nog wel belangrijker, te luisteren naar de ander. Enerzijds gaat het hier om het tijdig ingrijpen op grensoverschrijdend gedrag en ervoor zorgen dat zaken niet onopgemerkt of onopgelost blijven: “Je ziet dat vaak die zaken

die in VIK komen en je pelt ze af, denk je, als mensen zes jaar geleden gewoon even met elkaar hadden gezeten dan was dat helemaal niet ontploft wellicht hè? Dat is triest en dan komt het bij de eenheidsleiding en dan heb je allemaal verliezers... “

Tegelijkertijd zien we ook dat een gesprek in de plaats komt van een zorgvuldige afweging om een melding te onderzoeken als mogelijk plichtsverzuim, waar vervolgens de verwachting is dat met een excuusgesprek de kous is afgedaan. Zo zijn er een aantal casus waar een melding al door de verantwoordelijke leidinggevende is afgehandeld door melder en veroorzaker met elkaar om tafel te zetten (soms tot tevredenheid van deze beide partijen). Maar later wordt de zaak alsnog in onderzoek genomen door de afdeling VIK.

Ook bestaat er een duidelijk spanningsveld tussen aan de ene kant een gesprek voeren en leren van elkaars standpunten, en aan de andere kant af willen van een vrijblijvende aanpak van discriminatie, racisme en uitsluiting. De Korpsleiding heeft een duidelijk statement gemaakt dat er niet meer zal worden weggekeken en dat discriminatie altijd zal worden bestraft. Maar dit zorgt ook voor een zekere formalisering en juridificeren en ontnemt de ruimte voor dialoog. “Kijk nou uit! Want wij hebben de neiging om het gelijk altijd weer helemaal te bureaucratiseren. Zodanig dat iedereen kan zeggen: kijk ik heb de regeltjes gevolgd, vink vink vink vink. Ga gewoon het gesprek aan en luister gewoon eerst eens goed wat er daadwerkelijk aan de hand is.”

Het voeren van het ‘goede gesprek’ – in de verschillende fasen van de opvolging van een melding – lijkt dus niet vanzelfsprekend en medewerkers en leidinggevendenden hebben mogelijk hulp nodig om dit op de juiste wijze te gaan doen. We troffen diverse casus waar bijvoorbeeld een leidinggevende het gevoel had dat een gesprek goed verlopen was, er duidelijke afspraken waren gemaakt en relaties weer waren hersteld, terwijl dit door de melder heel anders werd ervaren. Een operationeel expert betrokken als leidinggevende in een casus beschrijft in een verslag bijvoorbeeld het volgende: “Ik wil afsluiten met de opmerking dat tijdens de gehele periode met regelmaat overleg en afstemming plaatsvond met de toenmalige teamchef. Alle genomen beslissingen met betrekking tot de aanpak zijn na afstemming genomen. De reden dat er geen dossier of gespreksverslagen zijn opgemaakt vloeit voort uit de gezamenlijke overtuiging dat het na het bemiddelingsgesprek tussen hen wel goed zou komen. Dit blijkt achteraf dus een verkeerde inschatting te zijn geweest.”

Medewerkers geven ook aan zich (zeer) bewust te zijn van hun afhankelijkheidspositie. In interviews en uit dossiers kwam naar voren dat de samenstelling in een gesprek dat gevoel ook nog verder kan versterken. Melders benoemden bijvoorbeeld dat zij zich alleen voelden staan als er in een gesprek meerdere leidinggevendenden (bijvoorbeeld de operationeel expert en teamchef) en een veroorzaker aanwezig waren. Ook als de leidinggevendenden zichzelf als een ‘neutrale partij’ zien, kan de melder dit heel anders ervaren – mede vanwege de eerder benoemde afhankelijkheidspositie: “Toen kreeg ik dus een verzoek van een teamchef om dat gesprek te houden en dat die teamchef de gespreksleider zou zijn. En toen zag ik dus dat dat zijn teamchef was. Toen heb ik die teamchef gebeld en toen zei ik: “ja, maar dat vind ik niet zo oké. Want dan zit ik in mijn eentje daar en jullie met z’n tweeën.” En toen zei ze van “nee, maar zo moet je het niet zien.” Toen zei ik van “nee zo moet ik het niet zien, maar zo voelt het wel.”

Melders voelden zich daarin soms ook overvallen als er ineens ‘onverwachte’ gesprekspartners waren. Tegelijkertijd zijn er voorbeelden waar een melder graag iemand wil laten aansluiten bij het gesprek, als steun of neutrale partij, waarbij dit door de leidinggevende werd beschouwd als wantrouwen of onwenselijk omdat diegene geen formele rol zou hebben. We zagen dus dat de dynamiek in gesprekken wordt beïnvloed door de samenstelling van gesprekspartners en dat daar in sommige gevallen onvoldoende bij wordt stilgestaan. Wie er aan tafel zitten, doet ertoe in het creëren van een veilige omgeving. Voorafgaand bespreken wie er (mogelijk) aan tafel zitten en ook te vragen wat de behoeften van de medewerker daarin zijn, kan daarmee een bevorderende factor zijn in het verdere verloop van het meldproces.

De manier waarop gesprekken verlopen

Allereerst brengen zowel melders als de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de opvolging van een melding hun eigen ervaringen mee in de gesprekken die zij met elkaar voeren. Denk bijvoorbeeld aan een beeld dat zij wellicht al hebben van de betrokkenen, maar ook eerdere ervaringen die zij binnen de organisatie hebben opgedaan met discriminatie en hoe hierop wel of niet geacteerd werd. Bewust en onbewust interpreteren de verschillende actoren elkaars handelen. Is de ander oprecht? Wil de leidinggevende mij wel echt helpen? Meent de veroorzaker het als hij of zij excuses aanbiedt voor het gedrag? Deze interpretaties werken door in de manier waarop het gesprek verloopt.

“Maar die weerstand die ik toen van haar kreeg... Toen dacht ik van, ja, ze snapt het gewoon niet. En ze wil het ook niet snappen. Dus toen heb ik een gesprek geprobeerd te voeren met haar. Maar dat lukte niet. Want ik kreeg allemaal dat soort dingen te horen van haar. En toen heb ik gezegd tegen haar van... Nou, weet je, wij komen er niet uit op deze manier.”

Melders, maar ook leidinggevendenden en andere professionals wijzen erop dat de juridificering een risico vormt in de opvolging van een casus. Dit houdt in dat een casus eenzijdig op een juridische wijze benaderd wordt, waarbij de protocollen strikt worden nageleefd, maar dat daarbij de mensen uit het oog worden verloren. De melder merkt dan onder andere dat gesprekken instrumenteel worden ingestoken en er minder sprake is van een empathische benadering.

Er zijn verschillende andere factoren die van invloed zijn op de dynamiek in gesprekken. Melders reageren -begrijpelijk- vanuit emoties en zullen zich in de ogen van de anderen niet altijd ‘redelijk’ opstellen. De mate waarin er in een gesprek ruimte is om je openlijk te uiten en begrip te tonen voor de emoties van de ander, verschilt. Gesprekken worden zoals gezegd instrumenteel ingestoken of leidinggevendenden of veroorzaker gaan vooral uitleggen, verdedigen etc. Is er ruimte om echt eerst het verhaal te doen? En wordt er geluisterd?

“Ja, want tot voor kort kon ik hier bijna niet over praten zonder enorm boos te worden. En dan begon ik al te zweten en er kwamen er krachttermen bij. En dan verandert het gesprek ook gewoon super negatief. [...] Maar ik begrijp ook dat dat andere gedachten oproept... dat iemand dat opvat als een soort bedreiging. Als een boos iemand zo vragen komt stellen van ik wil nu een antwoord. Maar in mijn beleving praat ik alleen maar een beetje hard. En de ander die zegt, wow.”

Volgens de respondenten wordt er ook nog te weinig geworven op inclusief leiderschap. Er zitten daardoor soms leidinggevend en op stoelen die diversiteit onvoldoende belangrijk vinden. Als de politie werk wil maken van diversiteit dan zou zij volgens respondenten moeten investeren in leidinggevend en met soft skills die opgeleid zijn om gesprekken te voeren met hun team zodat zij weten wat er speelt op de werkvloer. Daarnaast zouden competenties op het gebied van diversiteit moeten worden opgenomen in het profiel van leidinggevend en. Dit zou in de ogen van de respondenten van invloed kunnen zijn op een meer empathische manier om gesprekken over uitsluiting, discriminatie en racisme te voeren.

Verwachtingen en ervaringen monitoren

De verwachtingen die verschillende partijen hebben, worden niet goed in kaart gebracht en gemonitord. Dit hangt ook samen met het gegeven dat men niet altijd meteen helder heeft wat de gewenste uitkomst is, of dat verwachtingen tijdens het proces kunnen veranderen. We troffen situaties aan waarbij melders in eerste instantie tevreden waren, maar waar men met wat meer afstand toch kritischer keek naar de uitkomst. Ook kunnen er spanningen bestaan tussen bijvoorbeeld de wensen van de melder en die van andere partijen ten aanzien van de uitkomst en worden deze niet direct herkend en besproken.

Zeker waar processen moeizaam verlopen, is het belangrijk om niet alleen de verwachtingen te monitoren, maar ook regelmatig contact te houden en te kijken hoe het met iemand gaat. Hoewel dit een logische opgave lijkt, blijkt in de praktijk dat mensen dit regelmatig missen. De simpele vraag ‘hoe is het met je’, is van grote betekenis voor zowel de melder als veroorzaker. Dit soort (na)zorg en aandacht kan bevorderend zijn voor het meldproces en moet wellicht formeel worden ingericht om dit te kunnen waarborgen. “Ga altijd na een maand of twee maanden nog eens opnieuw het gesprek aan en vraag van ‘hoe is het?’ Alleen maar de vraag van ‘hoe is het ermee? Gaat het goed?’ Blijf dus wel altijd een soort nazorg doen. Maar wat wel belangrijk is, is dat daar wel een soort centraal punt voor is. En anders moet je er iemand voor aanstellen, voor mijn part toevoegen aan de korpsleiding of een eenheidsleiding, die dat echt als taak heeft.”

Wat wenselijk is voor de verschillende betrokkenen in frequentie en vorm van contact kan uiteenlopen. Belangrijk is dat er buiten de formele gesprekken ruimte is voor informeel contact. Dit is ook niet beperkt tot de leidinggevend en. Uit interviews en dossiers kwam naar voren dat melders, maar ook veroorzakers zich erg alleen voelden. Zeker als zij thuis kwamen te zitten viel ook een deel van de sociale steun van collega’s weg.

Uitkomsten

Verschillende routes voor de opvolging van een melding leiden tot verschillende uitkomsten. Discriminatie leidt zelden tot sancties en uit de interviews blijkt ook in veel gevallen niet een (andere) wenselijke uitkomst. Op organisatieniveau zou je kunnen concluderen dat er daarmee geen sprake is van distributieve rechtvaardigheid daar het zich laat aanzien dat elke melding (en dus melder) op een andere manier behandeld wordt. Een ander knelpunt dat in de afhandeling van casus naar voren komt, is de vraag in hoeverre een melder iets te zeggen heeft over de uitkomst. En als het wel mag afhangen van de melder, leidt dit mogelijk ook weer tot ongelijkheid. Professionals zien ook dat in het verleden wellicht lichter werd gestraft en toetsing aan eerdere casus in het landelijke strafmaatoverleg (SMO) betekent soms dat juridisch gezien men lichter zou willen straffen.

Is het proces ingericht om te komen tot betekenisvolle uitkomsten?

In hoofdstuk 4.3 beschreven we dat de gewenste uitkomsten van een meldproces meer omvatten dan het straffen van een dader. Een veilige(re) werkomgeving, herstel van relaties, bewustwording ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en de impact daarvan en het breder uitdragen van de norm ten aanzien van discriminatie worden allen genoemd. Het gaat dan om leren, op individueel, team- en organisatieniveau. Het opleggen van disciplinaire maatregelen kan daarin helpend zijn maar verschillende respondenten wijzen op de risico’s van een te eenzijdige focus daarop. De eerdergenoemde juridificering, lange doorlooptijden en de impact van disciplinaire onderzoeken kunnen op zichzelf de betrokkenen ook (verdere) schade berokkenen.

Herstel, of dit nu gaat om herstel van vertrouwen ten aanzien van leidinggevend en en de organisatie, van de onderlinge relaties tussen collega’s, of het komen tot een veilige werkomgeving kost tijd en vraagt om een grote mate van handelingsbekwaamheid van leidinggevend en in het bijzonder. Daarbij hebben zij ook steun en hulpbronnen nodig. Denk aan experts die individuele of teambegeleiding kunnen verzorgen of specifieke interventies in kunnen zetten. Dit loopt grotendeels door, nadat het formele meldproces is afgerond met het opleggen van een maatregel. Voor deze weg naar herstel lijken er echter minder duidelijke ‘routes’ of processtappen te zijn. “Ja, maar het is inderdaad ook een zoektocht naar wie laat je dit nou begeleiden? Want niet iedere leidinggevende kan dit. Hier moet je affiniteit mee hebben, hier moet je gevoel bij hebben.”

Zoals eerder aangegeven, zijn de afwegingen in triage vooral gericht op de vraag of er mogelijk sprake is van plichtsverzuim. Het zou kunnen helpen om in een vroeg stadium met een bredere blik te kijken naar een melding: wat is er (mogelijk) aan de hand? Wat moet er onderzocht worden? En wat zijn passende interventies? Dergelijke afwegingen zouden kunnen helpen om gewenste uitkomsten te identificeren en de route daarnaartoe te bepalen.

In een beperkt aantal zaken werd gedurende een onderzoek een beleidsinterventieteam (BIT) opgericht. In de praktijk betrof dit vooral de zaken waar in de media veel aandacht voor was (onder andere de zaak rondom het filmpje dat op sociale media was geplaatst waarin politiemensen in vrije tijd zich discriminerend uitlieten) of die potentie hadden veel los te maken. In een BIT zijn meerdere disciplines vertegenwoordigd die kunnen meedenken en adviseren over hoe om te gaan met de casus, bijvoorbeeld in de interne en externe communicatie en begeleiding van betrokkenen. Deze opzet, om zo naast het bevoegd gezag, arbeidszaken en VIK, andere perspectieven toe te voegen, is echter geen standaardpraktijk, terwijl dit zeer waardevol zou kunnen zijn.

Zowel in casus waar geen disciplinair onderzoek heeft plaatsgevonden maar wel alternatieve interventies werden ingezet, als in casus waar naast straffen andere maatregelen werden getroffen, rezen er vragen op rondom de vrijblijvendheid van die interventies. Zeker waar het gaat om ‘bewustwording’ en ‘leren’ lijkt onvoldoende duidelijk wat het resultaat daarvan moet zijn en hoe die voortgang bewaakt wordt. Op een tweetal teams werd besloten om (voorlopig) geen disciplinair onderzoek in te stellen op basis van een melding omdat er naar aanleiding van geconstateerde problemen al een

teaminterventie was ingezet. In die gevallen lag er een verbeterplan, maar in veel andere casus ontbrak een duidelijk plan en verslaglegging daarvan.

Een ander aspect dat hiermee samenhangt, is dat disciplinaire maatregelen gericht zijn op een actieve veroorzaker: degene die de uitspraken heeft gedaan of grensoverschrijdend gedrag heeft getoond. Wat daarbij uit zicht blijft, is in welke mate andere medewerkers of leidinggevendenden een passieve rol hebben gespeeld in het (voort)bestaan van dit gedrag. Bijvoorbeeld in het geval waar de leidinggevende niet ingrijpt na een melding van pesten, of omstanders hebben meegelachen na een foute ‘grap’ in plaats van de collega te corrigeren. In een aantal interviews kwam naar voren dat niet (alleen) het pestgedrag, maar juist het uitblijven van steun en zichtbare acties de meeste impact had op melders. “En dan zie je, helaas, te veel leidinggevendenden die denken, oh ja, leuke opmerking.” De huidige processen lijken onvoldoende ingericht om deze problemen rondom grensoverschrijdend gedrag aan te pakken terwijl een betekenisvolle afhandeling van een melding juist hier rekenschap van zou geven.

Als laatste is het breder bespreken van casuïstiek, bijvoorbeeld met als doel om duidelijk te maken wat de norm is ten aanzien van uitsluiting, discriminatie en racisme, vooralsnog beperkt om geen inbreuk te maken op de privacy van de verschillende betrokkenen en hen verdere schade te berokkenen. Tegelijkertijd liggen hier volgens respondenten kansen en moet goed worden gekeken naar welke mogelijkheden er wel zijn. Een van de oplossingen die werd gegeven, is om meer fictieve casus uit te werken en deze actief in de organisatie te delen.



**Conclusie
en discussie**

05

Conclusie

Het doel van het huidige onderzoek was om inzicht te krijgen in de (variëteit in) wijze waarop wordt gehandeld naar aanleiding van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme binnen de politieorganisatie, met daarbij aandacht voor factoren die een goede aanpak bevorderen of juist belemmeren. Het onderzoek betrof meldingen die gedaan zijn door politiemedewerkers. Melden betekent in dit onderzoek dat het gedrag in de organisatie kenbaar is gemaakt bij een persoon of loket die vanuit de specifieke rol in staat is of verantwoordelijkheid draagt om opvolging te geven aan de melding. Hoewel uitsluiting, discriminatie en racisme veelvuldig zijn aangekaart door politiemensen, onder andere in de verhalenbundel 'Assistentie Collega's' (Pharresia, 2017) en de documentaire 'De blauwe familie', en dit ook de nodige aandacht heeft gekregen in de media, is er tot nu toe betrekkelijk weinig (wetenschappelijke) aandacht geweest voor de wijze waarop dergelijk gedrag opvolging krijgt binnen de organisatie. Uit eerder onderzoek van onder andere Ljujic e.a. (2022) naar interne meldprocedures bij de politie komt naar voren dat deze ontoereikend zouden zijn en dat de aanpak van de politieleiding niet bijdraagt aan een veilige en discriminatievrije werkvloer. Tevens is de meldingsbereidheid laag, zou er maar zelden tegen opgetreden worden en is ook niet duidelijk welke sancties volgen. De vraag is dan ook welke consequenties er zijn voor politiemedewerkers die collega's uitsluiten en/of discrimineren. In welke situaties wordt er wel of niet gesanctioneerd? En hoe ervaren melders en professionals die een rol spelen in de opvolging het meldproces? In dit laatste hoofdstuk trekken we een aantal conclusies gebaseerd op een literatuurverkenning, 33 interviews met melders en betrokken professionals, dossieranalyse van 43 disciplinaire onderzoeken en het bestuderen van 31 adviezen van de Adviescommissie grondrechten en functie-uitoefening ambtenaren (AGFA).

Aard, achtergrond van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme

Interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme zijn verschillend van aard. In voorgaande hoofdstukken en in een drietal fictieve casus illustreerden we de diverse verschijningsvormen en kwamen de ervaringen van politiemensen in de organisatie naar voren. Disciplinaire onderzoeken naar uitsluiting, discriminatie en racisme hadden betrekking op opmerkingen direct gericht tegen collega's, maar ook op uitspraken die meer algemeen werden gedaan richting burgers. Ze richtten zich ook op gedragingen en uitlatingen tussen personen en op uitspraken die werden gedaan binnen privé whatsappgroepen of publiekelijk op social media. In deze gevallen gaat het om expliciete uitlatingen met een discriminerend en/of racistisch karakter. In interviews met melders én professionals die verantwoordelijk zijn voor of betrokken zijn bij de opvolging van meldingen, komt echter een breder beeld naar voren. Zo geven medewerkers aan dat zij te maken hebben met situaties waarin zij het gevoel hebben anders beoordeeld te worden dan collega's, zij te maken hebben met negatieve beeldvorming, als lastig worden ervaren wanneer zij zich uitspreken en dat er getwijfeld wordt aan hun functioneren. Ook kwamen situaties naar voren waarin medewerkers door hun collega's en soms ook leidinggevenden werden gepest en buitengesloten. In dergelijke gevallen legden de getroffen collega's vaak zelf de link met 'anders zijn', en bleek dit ook uit de casus, hoewel de respondenten daarbij zeker niet altijd expliciet de term discriminatie gebruikten. Dit bredere beeld ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag wordt ook beschreven in het sociaal jaarbeeld (Directie HRM, 2024). Daarin wordt aangegeven dat het merendeel van de meldingen van grensoverschrijdend gedrag die bij vertrouwenspersonen werden gedaan, ging over pesten op de werkvloer.

Uitsluiting, discriminatie en racisme gaat ook zeker niet altijd over huidskleur, etniciteit of religie. We spraken politiemensen met PTSS, ADHD en hoogbegaafdheid die uitsluiting en discriminatie meemaakten. Ook opleidingsniveau, geslacht, gezondheid of arbeidsstatus werden als oorzaken voor een andere behandeling door collega's of leidinggevend benoemd. Hoewel er dus een groter palet aan discriminatiegronden naar voren komt, zijn het vooral etniciteit, huidskleur en religie die binnen de disciplinaire onderzoeken de boventoon voeren.

Een andere 'categorie' van meldingen die in het huidige onderzoek naar voren kwam, is die van arbeidsconflicten. Soms ontstonden arbeidsconflicten na een melding van discriminatie, racisme of uitsluiting, bijvoorbeeld als een medewerker ervoer dat een melding niet of op verkeerde wijze werd opgepakt en daardoor de betrekkingen tussen de medewerker en de leidinggevende of de bredere organisatie verslechterden. Maar er dienden zich ook situaties aan waarbij medewerker en leidinggevend in conflict waren (denk aan het oneens zijn over een re-integratietraject of tijdelijke tewerkstelling) en de medewerker zich juist gaandeweg dit proces uitgesloten en/of gediscrimineerd voelde. In dit type zaken zijn dikwijls veel verschillende partijen betrokken maar lijkt het te ontbreken aan een onafhankelijke partij die zowel overzicht heeft als een (mogelijk) mandaat om te komen tot een oplossing. Deze categorie betreft dus uiteenlopende situaties waarvan de vraag is of 'arbeidsconflict' de lading voldoende dekt. Loyens e.a. (2023) benoemen daarnaast het risico dat een melding van discriminatie als arbeidsconflict wordt gezien. Dit zou er namelijk voor kunnen zorgen dat de organisatie het probleem niet bij zichzelf zoekt maar bij de melder en door te spreken van een verstoorde arbeidsrelatie, kunnen 'lastige personen' gemakkelijker buiten spel worden gezet. Hoewel we op basis van het huidige onderzoek geen conclusies kunnen trekken over de mate waarin dit gebeurt, komt wel naar voren dat dit door verschillende medewerkers zo wordt ervaren. Bovendien zijn er situaties waar het beeld 'conflict' onvoldoende recht lijkt te doen aan de ongelijkwaardige verhoudingen tussen een medewerker en de organisatie of waar de verstoorde verhoudingen en de conflictsituatie het beeld vertroebelen van het daadwerkelijke probleem dat in eerste instantie werd aangekaart door de medewerker.

De opvolging van interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme

Wat wordt er door leidinggevend gedaan zodra er een signaal wordt afgegeven dat er binnen de organisatie sprake is van uitsluiting, discriminatie en/of racisme? Uit het onderzoek komen in elk geval drie 'routes' naar voren die na een melding worden gevolgd. Allereerst onderscheidde we de 'doodlopende' route, waar de melding niet verder wordt opgevolgd. Daarnaast zijn er leidinggevend die, al dan niet in samenspraak met andere betrokken professionals, kiezen voor een 'eigen' route. Dit kan een gesprek zijn tussen melders en veroorzakers, maar ook interventies gericht op bewustwording op het team of een cultuuronderzoek. Tot slot zagen we leidinggevend die de 'formele' route volgden van triage en eventueel intern onderzoek, waarin de melding wordt beoordeeld en waarop eventueel een disciplinaire maatregel (straf) volgt.

Beperkt aantal disciplinaire onderzoeken

Opvallend was dat het aantal interne onderzoeken naar uitsluiting, discriminatie en racisme over een periode van 5 jaar zeer klein was in een aantal eenheden. Het aantal unieke zaken¹⁴ waaraan een interne melding ten grondslag lag, varieerde per onderzochte eenheid tussen de twee en negen zaken. Hoewel dit in het meest gunstige geval betekent dat discriminatie weinig voorkomt in de politieorganisatie is het zeer waarschijnlijk dat een groot deel van de meldingen niet belandt bij de triage commissie en (eventueel) leidt tot een disciplinair onderzoek. In de interviews beschreven melders verschillende situaties waar disciplinair onderzoek een passende maatregel zou zijn geweest, maar dit niet in overweging is genomen. Dat betekent dat vergelijkbare gedragingen verschillende consequenties hebben, afhankelijk van het feit of ze worden ingebracht in triage¹⁵. Hiervoor kunnen op basis van het onderzoek een aantal mogelijke verklaringen worden gegeven:

De melding wordt niet herkend of erkend als discriminatie – en daarmee als (mogelijk) plichtsverzuim – maar gezien als bijvoorbeeld een onhandige opmerking of misplaatste grap. De afweging om een melding af te doen met een gesprek wordt gemaakt op basis van de (vermeende) intentie van de veroorzaker: is het beeld, of geeft de veroorzaker aan dat hij of zij geen discriminerende of racistische bedoelingen had, dan kan dit voor een leidinggevende (mogelijk) meespelen in het besluit om er geen of beperkte consequenties aan te verbinden, los van of er in objectieve zin sprake zou kunnen zijn van een discriminerende en/of racistische uitspraak.

De ervaren drempel om een casus voor te leggen bij de afdeling VIK – of dit nu is ter advisering of om het in te brengen in triage – lijkt hoog. Leidinggevend kunnen de behoefte hebben om regie te houden over de casus. Voorleggen aan het VIK betekent dat de leidinggevende die regie kwijt kan raken als er een intern onderzoek wordt opgestart. Zeker wanneer ook de melder aangeeft liever niet te willen dat de melding door het VIK wordt opgepakt, weegt dit mee in het besluit om de casus 'klein' te houden. Betrokkenheid van de afdeling VIK voelt als het 'groot' maken of een 'zware' maatregel. Dit terwijl in triage na een zorgvuldige afweging ook kan worden vastgesteld dat er geen vermoeden is van plichtsverzuim.

Uitsluiting uit zicht

Wat verder opvalt, is dat uitsluiting en andere vormen van pestgedrag alsook het optreden (of gebrek daaraan) van leidinggevend, grotendeels uit zicht lijken te blijven binnen disciplinaire onderzoeken. Het merendeel van de disciplinaire onderzoeken was, zoals gezegd, gericht op discriminatoire uitlatingen – verbaal of schriftelijk - en niet op het buitensluiten van collega's, negeren, roddelen, pesten en het in twijfel trekken of negatief beoordelen van iemands functioneren. Medewerkers die hiervan melding maken, zijn in eerste instantie gericht op het doen stoppen van het gedrag. Zij verwachten vooral dat de

¹⁴ In een zaak kunnen wel meerdere disciplinaire onderzoeken lopen, als er sprake is van meer dan 1 betrokkenen.

Bijvoorbeeld bij normoverschrijdende uitlatingen in whatsappgroepen waaraan meerdere collega's deelnemen.

¹⁵ Of in de periode dat triage nog niet van kracht was op andere wijze een besluit werd genomen tot het instellen van een disciplinair onderzoek.

leidinggevende zich inspant om veroorzakers aan te spreken en voor een veilige werkplek te zorgen. Waar dit niet gebeurt, wordt de leidinggevende zelf onderdeel van het probleem. Dit kan in sommige gevallen ook de start zijn van een arbeidsconflict tussen medewerker en leidinggevende. Overzicht over dergelijke conflictsituaties en op de wijze waarop daarmee wordt omgegaan, ontbreekt. Dit geldt ook voor andere situaties waar medewerkers binnen de organisatie in de knel komen en zich, bijvoorbeeld op basis van hun fysieke of mentale gezondheid uitgesloten of gediscrimineerd voelen.

Gewenste en ondervonden uitkomsten

De opvolging die aan meldingen van uitsluiting, discriminatie en/of racisme wordt gegeven is niet eenduidig. Op basis van interviews, maar ook gezien het relatief geringe aantal disciplinaire onderzoeken, valt te concluderen dat een (aanzienlijk) deel van de meldingen niet wordt opgepakt of dat leidinggevendens ervoor kiezen om deze zelfstandig op te pakken. Bijvoorbeeld door een gesprek te voeren met de veroorzaker en deze aan te spreken op het gedrag of één of meerdere gesprekken tussen melder en veroorzaker te initiëren. Bewustwordings sessies of interventies gericht op cultuurverandering waren andere acties die naar voren kwamen. Deze alternatieve¹⁶ interventies zijn er onder andere op gericht om het gedrag te doen stoppen of om meer bewustwording te creëren ten aanzien van grensoverschrijdend gedrag en voor veel respondenten in het onderzoek is dit het primaire doel.

Een betekenisvolle opvolging van meldingen

De vraag is wat het resultaat zou moeten zijn van een melding. Wat wordt gezien als een betekenisvolle uitkomst? Voor een succesvolle afhandeling van meldingen geldt voor melders allereerst gezien, gehoord en serieus genomen worden als rode draad. Een helder en transparant proces, maar vooral de menselijke wijze waarop invulling wordt gegeven aan dat proces is van groot belang. Dit is in lijn met eerder onderzoek (Heres e.a., 2022). Daaruit komt naar voren dat de daadwerkelijke uitkomst van het meldproces mogelijk van minder belang is voor de mate waarin een meldproces als rechtvaardig wordt ervaren, dan de wijze waarop het proces en de interacties daarbinnen verlopen. Er lijkt echter relatief weinig bekend over wenselijke of passende uitkomsten ten aanzien van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Hoewel vrijwel alle respondenten (melders, leidinggevendens en andere professionals betrokken in het meldproces) het erover eens zijn dat er altijd een interventie moet volgen na een melding, worden er verschillende wenselijke uitkomsten genoemd. Deze hebben te maken met het werken aan een (sociaal) veiligere organisatie, waarin zowel op individueel als organisatieniveau duidelijk wordt wat de norm is ten aanzien van uitsluiting, discriminatie en racisme en er ruimte is om te leren. Ze kunnen als volgt worden samengevat:

- Een veilige(re) werkomgeving voor collega's waar uitsluiting, discriminatie en/of racisme niet voorkomen of waar actief wordt opgetreden wanneer dit wel gebeurt;
- De melder voelt zich gehoord en gesteund gedurende het proces;
- Grensoverschrijdend gedrag heeft consequenties voor de dader; wat voor consequentie kan variëren van bijvoorbeeld publiekelijk excuses maken tot aan ontslag.
- Vergelijkbare uitkomsten in vergelijkbare omstandigheden;

- Herstel van de relatie tussen verschillende betrokkenen. Ten minste op het niveau dat medewerkers in een team weer samen uitvoering kunnen geven aan werkzaamheden;
- Bewustwording bij collega's ten aanzien van hun gedrag en de impact daarvan;
- De organisatienorm wordt duidelijk aan de hand van casuïstiek; er worden duidelijke grenzen gesteld en genormeerd;
- Er wordt ook van casus geleerd om in de toekomst meldingen beter te kunnen oppakken en afhandelen;
- Daarmee wordt ook de drempel verlaagd voor medewerkers om in de toekomst ook, of nogmaals te melden.

Disciplinaire maatregelen

De gewenste uitkomsten hebben voor een deel betrekking op consequenties voor daders, bijvoorbeeld, maar zeker niet uitsluitend, in de vorm van een disciplinaire maatregel. Distributieve rechtvaardigheid gaat zowel over de gelijke verdeling van uitkomsten – dus in vergelijkbare omstandigheden wordt een vergelijkbare maatregel opgelegd – maar ook over de mate waarin een maatregel passend is voor de betreffende situatie (Heres et al., 2022). Zo gaven diverse melders aan dat zij betrokkenheid van de afdeling Veiligheid, Integriteit en Klachten (VIK) als een 'zware' interventie zagen en spraken zij in de praktijk vooral zelf veroorzakers aan op hun gedrag. Pas bij een onbevredigend resultaat maakten zij de stap naar de leidinggevende. Of een melding bij een leidinggevende zich uiteindelijk vertaalt in een disciplinaire maatregel, zoals het inhouden van salaris of vakantie-uren of een (on)voorwaardelijk ontslag, hangt ervan af of er een disciplinair onderzoek wordt opgestart en er op basis van dat onderzoek plichtsverzuim kan worden vastgesteld. Hoewel er een 'dark number' bestaat ten aanzien van het aantal meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme, kunnen we uit het geringe aantal disciplinaire onderzoeken in de afgelopen 5 jaar concluderen dat er in de meeste gevallen van uitsluiting, discriminatie en racisme geen straffen volgen.

Negatieve ervaringen

De ervaringen van melders maar ook van andere betrokkenen laten zien dat de gewenste uitkomsten helaas niet altijd bereikt worden. Enerzijds omdat aan meldingen niet, of onvoldoende opvolging wordt gegeven. Bijvoorbeeld in zaken waar de route van triage en intern onderzoek niet is gevolgd waardoor er ook geen straffen werden opgelegd. Maar ook kan het zijn dat er geen andere zichtbare acties volgen ten aanzien van het werken aan een veilige(re) werkcultuur, waardoor medewerkers zich niet gezien en gehoord voelen. Het ontbreekt vaak aan duidelijke processtappen om te komen tot een goede afhandeling van een melding. Ook duurt het proces van een disciplinair onderzoek, inclusief besluitvormende fase en mogelijkheden om bezwaar te maken over het algemeen meerdere maanden, wat impact kan hebben op de melder maar ook op de aangewezen betrokkenen in het onderzoek.

Zowel waar formele routes worden gevolgd als waar leidinggevendens een eigen route kiezen voor de opvolging, zijn het nog steeds mensen die invulling geven aan de processen waar zij zelf ook onderdeel van uitmaken. De interacties tussen de betrokkenen zijn van grote betekenis voor hoe het proces wordt ervaren. Wij troffen casus aan waar bijvoorbeeld het handelen van leidinggevendens en de intenties daarachter in twijfel werden getrokken als gevolg van eerdere ervaringen. Of waarbij melders als lastig werden ervaren en hun functioneren in twijfel werd getrokken. Waar frustraties over de procesgang – bijvoorbeeld

¹⁶ Alternatief ten opzichte van een disciplinaire maatregel.

over de doorlooptijd of het gebrek aan informatie lopende een onderzoek – hun weerslag hadden op het verloop van gesprekken en de relaties tussen mensen. Waar melders een gevoel van machteloosheid ervaarden en waar de betrokken partijen elkaar niet leken te begrijpen of te willen begrijpen.

Het belang van de onderlinge omgang in het meldproces

Interactionele rechtvaardigheid gaat over onderling gedrag en de mate waarin ieders perceptie en verwachtingen doorwerken in hoe er wordt gecommuniceerd over de inhoud en met elkaar wordt omgegaan. Op inhoud onderstrepen geïnterviewden onder andere het belang van heldere communicatie over de stappen in het proces en terugkoppeling na gesprekken. Bij de opvolging van een melding door een disciplinair onderzoek is het gebrek aan inhoudelijke informatie een belangrijk frustratiepunt voor de melder – maar ook voor betrokkenen. Gedurende het onderzoek kan er niet over de inhoud worden gecommuniceerd. Dat vraagt dan wel extra aandacht in de relatie met diverse betrokkenen en stilstaan bij wat er wel gedeeld kan worden in contact. En ook wanneer er weinig of niets te delen lijkt, blijft frequente aandacht voor en contact met de verschillende betrokkenen een belangrijke factor in hoe het proces wordt ervaren, zoals ook door eerder onderzoek wordt onderkend (De Graaf et al., 2013; Heres et al., 2022; Van der Heijden & Metzger, 2022).

De uitkomsten van dit onderzoek laten zien dat de communicatie op betrekkningsniveau een belangrijke factor is in het afhandelen van de melding. In positieve zin, als de melder (of andere betrokkenen) ondanks frustraties over het proces of de afloop het gevoel heeft dat er met oprechte intenties is gehandeld. Ook worden steun en zorg voor de persoon genoemd en de mogelijkheid om het eigen verhaal te doen zonder dat er geoordeeld wordt. In die situaties is er ook ruimte om frustraties te uiten of kunnen emoties hoger oplopen zonder dat dit direct consequenties heeft.

Wat draagt (niet) bij aan een succesvolle opvolging?

In bovenstaande paragrafen beschrijven we al een aantal factoren die een rol spelen in de wijze waarop het meldproces wordt ervaren. Tabel 2 geeft een overzicht van wat gewenst is ten aanzien van het proces, de interacties daarbinnen en de uiteindelijke uitkomst, evenals van de belemmerende en bevorderende factoren op basis van de bevindingen van de (wetenschappelijke) literatuur en bevindingen uit het huidige onderzoek. We maken daarin onderscheid tussen de wijze waarop het proces van opvolging wordt vormgegeven, de interacties tussen de individuen die onderdeel zijn van het proces en de daadwerkelijke uitkomsten. In de praktijk werken deze verschillende aspecten op elkaar in: duidelijke processtappen met daarbij aandacht voor communicatie en zorg voor betrokkenen kunnen erbij helpen dat medewerkers weten wat ze kunnen verwachten en daardoor meer vertrouwen hebben in het proces. Tegelijkertijd zijn het mensen die invulling geven aan het proces en kan een op papier goed ingericht meldproces alsnog een negatieve ervaring opleveren als melders het gevoel hebben dat er niet écht geluisterd wordt, meer informele communicatie ontbreekt, of als de melding vooral juridisch correct wordt afgehandeld waarbij de mens uit het oog wordt verloren. Ook is de vraag of er op het niveau van uitkomsten sprake kan zijn van een betekenisvolle uitkomst zonder dat er procedurele rechtvaardigheid wordt ervaren. Andersom moet goed afgewogen worden of de wijze waarop het meldproces binnen de organisatie is ingericht ook de mogelijkheid biedt om tot de gewenste uitkomsten te komen.

Tabel 2a. Overzicht gewenste uitkomsten en knel- en aandachtspunten met betrekking tot het proces vanuit de literatuur en empirische bevindingen

Proces	
Gewenste uitkomsten	• Helder en transparant proces • Doorlopend en tijdig informeren • Zichtbare acties • Afspraken nakomen • Zorgvuldigheid: toepassen hoor en wederhoor en toezien op de rechten van betrokkenen • Snelle doorlooptijd
Knel- en aandachtspunten	• (H)erkennen discriminatie • Uitsluiting en pesten lijken andere opvolging te krijgen • Proces van triage en disciplinair onderzoek wordt (vaak) niet gevolgd • Ervaren drempel m.b.t. het betrekken van VIK • Meervoudig perspectief in triage • Proces om te komen tot andere interventies dan straf ontbreekt • Beperkte verslaglegging • Lange doorlooptijden en impact disciplinair onderzoek • Beperkte communicatie gedurende onderzoek • Tegenmeldingen en in twijfel trekken van functioneren • Gebrek aan overzicht en mandaat in complexe casus door neutrale, onafhankelijke persoon • Welke positie heeft de melder om invloed uit te oefenen op gewenste uitkomst (actieve betrokkene of buitenspel in het proces)?

Tabel 2b. Overzicht gewenste uitkomsten en knel- en aandachtspunten met betrekking tot interacties vanuit de literatuur en empirische bevindingen

Interacties	
Gewenste uitkomsten	• Empathische benadering • Gezien en gehoord voelen • Veiligheid ervaren • Duidelijke communicatie, eerlijk en open • Erkenning
Knel- en aandachtspunten	• Instrumenteel insteken gesprekken en onvoldoende luisteren • (Ervaren) juridificering van het proces werkt door in interacties • Interacties gekenmerkt door wantrouwen; waarin eerdere ervaringen en percepties een rol spelen. • Betrokkenen (melder maar mogelijk ook veroorzaker) voelen zich onvoldoende veilig. • Factoren die van invloed zijn op de dynamiek in een gesprek: (oplopende) emoties, afhankelijkheid/ongelijkheid, (ervaren) nabijheid, samenstelling gesprekspartners • Opvolging van gesprekken: informele communicatie, zorg en aandacht • Verwachtingen (doorlopend) in kaart brengen

Tabel 2c. Overzicht gewenste uitkomsten en knel- en aandachtspunten met betrekking tot uitkomsten vanuit de literatuur en empirische bevindingen

Uitkomsten	
Gewenste uitkomsten	• Grenzen stellen en normeren • Passende disciplinaire maatregel • Vergelijkbare uitkomst in vergelijkbare omstandigheden • Verbeterde situatie (veiligere werkomgeving, stoppen van ongewenst gedrag) • Herstel van relaties tussen medewerkers • Een goede opvolging van een melding verlaagt voor medewerkers de drempel om in de toekomst te melden • Leren van de casus
Knel- en aandachtspunten	• Niet oppakken van de melding of vrijblijvende aanpak • Een betekenisvolle uitkomst, zoals herstel van vertrouwen en relaties, kost tijd en strekt verder dan de formele afhandeling van een melding. • Herstel en leren maken onvoldoende deel uit van proces (disciplinair proces gericht op individueel plichtsverzuim) • Breder leren van de casus is soms ingewikkeld want niet alles mag gedeeld worden/afweging om betrokkenen niet verder te schaden • Gebrek aan verslaglegging ten aanzien van afwegingen en dilemma's beperkt de mogelijkheden om breder in de organisatie te leren

Reflectie op het nieuwe beleid

Dit onderzoek heeft niet in een vacuüm plaatsgevonden: gedurende de looptijd van het onderzoek hebben meerdere ontwikkelingen plaatsgevonden binnen de politieorganisatie ten aanzien van de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme. In hoofdstuk 3 werd het nieuwe beleid op uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR) beschreven (Wallage & Tuzani, 2024). Dit beleid moet antwoord geven op de vraag:

Hoe te handelen bij uitsluitend, discriminerend en/of racistisch gedrag van politiemensen? En heeft als deelvraag: Hoe kunnen we dergelijk gedrag voorkomen?

Aangezien de politie zelf al stappen heeft gezet in de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme, vinden wij het belangrijk om de bevindingen uit het onderzoek én de daaruit volgende aanbevelingen te plaatsen in de context van dit nieuwe beleid. Is de politieorganisatie op de goede weg? Of zijn er wellicht nog aanpassingen nodig? In onderstaande paragrafen reflecteren we in de eerste plaats op de vier geformuleerde actiesporen en koppelen we daaraan specifieke aandachtspunten en aanbevelingen. Tegelijkertijd willen we in de slotparagrafen stilstaan bij een aantal fundamentele zaken die minder direct aan een actiespoor te koppelen zijn.

Expliciteren en uitdragen van de norm

Waar een disciplinair onderzoek wordt opgestart én op basis daarvan plichtsverzuim wordt geconstateerd, volgde in de casuïstiek die we onderzochten altijd een maatregel. Variërend van een officiële waarschuwing, het inleveren van vakantiedagen tot aan onvoorwaardelijk strafontslag. Op deze manier wordt de norm bekrachtigd en vastgesteld welk gedrag wel en niet toelaatbaar is. Naast de bevinding dat niet alle signalen daadwerkelijk worden ingebracht in triage en daardoor geen opvolging krijgen in de vorm van een disciplinair onderzoek, blijft ook de vraag of een dergelijke opvolging voldoende is om breder in de organisatie uit te dragen wat die norm dan precies is. Binnen de politieorganisatie wordt in algemene bewoordingen gecommuniceerd over de uitkomsten van disciplinaire onderzoeken. Medewerkers zouden in theorie zelf op zoek kunnen gaan naar de afdoening in de verslagen van de AGFA¹⁷ om uit te zoeken welke gedragingen of uitspraken er precies zijn afgestraft. Echter, uit het huidige onderzoek komt ook naar voren dat in de praktijk vaak onduidelijk blijft waar de (onder)grens ligt omdat hierover niet gecommuniceerd wordt. In sommige casus is het voor eenieder duidelijk dat er sprake is van plichtsverzuim, maar tegelijkertijd zijn er nog veel vragen over het ‘grijze’ gebied en is er behoefte om te leren van casuïstiek. Zowel met betrekking tot de vraag ‘wat (niet) mag’, als de afwegingen die ten grondslag liggen aan de gekozen opvolging van een melding en interventies. Dit lijkt tot op heden in beperkte mate te gebeuren, buiten de directe betrokkenen om. Betrokken professionals geven aan dat er wel verschillende initiatieven zijn, zoals het inzetten van moreel beraad¹⁸ en inrichten van

17 Adviescommissie grondrechten en functie-uitoefening ambtenaren.
18 Een denktank waarin dilemma's aan de orde worden gesteld die het normen- en waardenbesef stimuleren.

reflectiekamers¹⁹, maar die initiatieven lijken zich vooral te richten op de medewerkers die een formele rol spelen in de opvolging van meldingen (zoals leidinggevend) en minder op de medewerkers die worstelen met de vraag wat wel en niet gezegd kan worden. Tegelijkertijd is het niet wenselijk om alles in het grijze gebied vast te leggen want dit zorgt voor verkramping bij mensen. Dit betekent des te meer dat casuïstiek actief besproken dient te worden – niet om een definitieve lijst te maken met wat wel en niet gezegd en gedaan mag worden, maar om enerzijds een ‘harde’ ondergrens te kunnen definiëren en anderzijds het bewustzijn en reflectief vermogen van medewerkers te bevorderen. Waar vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid naar collega’s voorop staat, kan dat ook betekenen dat er (deels) wordt gewerkt met fictieve casus. Op basis van het huidige onderzoek constateren we echter dat er op diverse plekken binnen de organisatie nog terughoudendheid bestaat als het gaat om het bespreken van casus, zelfs als deze geanonimiseerd of deels gefictionaliseerd zijn.

Aandachtspunten ten aanzien van het uitdragen en expliciteren van de norm

1. *Communiceer actiever over verschillende vormen van uitsluiting, discriminatie en racisme en benut casuïstiek om duidelijkheid te scheppen over wat de norm is.*
2. *Benut (fictieve) voorbeelden om de ‘ondergrens’ te verduidelijken én het gesprek aan te gaan over gedragingen die mogelijk in een grijzer gebied liggen.*
3. *Het uitdragen van de norm betekent ook heldere consequenties bij het overtreden van die norm. Op basis van het (kleine) aantal zaken dat in de afgelopen vijf jaar aan de AGFA is voorgelegd, kan geconstateerd worden dat deze norm tot nu toe onvoldoende gehandhaafd wordt.*
4. *Deel actief goede voorbeelden van meldingen die hebben geleid tot maatregelen die effect hebben gehad. Dit kan drempelverlagend werken voor politiemedewerkers om uitsluiting, discriminatie of racisme te melden.*

Herzien van het disciplinair proces

De verplichting vanuit het recent ingevoerde beleid om een melding van discriminatie altijd in te brengen in triage en zowel in de triage als afdoeningsfase specialistische kennis toe te voegen, lijkt enerzijds een goede maatregel om verschillen in opvolging van meldingen tegen te gaan. Het kan voorkómen dat een leidinggevende zonder de juiste kennis en ervaring zaken eigenhandig oppakt en gaat vrijblijvendheid tegen. Triage kan er bovendien voor zorgen dat een melding zorgvuldig wordt bekeken vanuit meerdere perspectieven. Anderzijds is het een structuuroplossing voor iets dat deels een cultuurprobleem lijkt te zijn. Herkennen en erkennen van het probleem vraagt om kennis en inzicht, maar ook om de motivatie om er iets mee te willen doen. Tevens is de gevoelde drempel ten aanzien van het betrekken van de afdeling VIK nog steeds aanwezig en is een disciplinair onderzoek een zeer ingrijpende gebeurtenis voor betrokkenen (Mos, 2020). Dit kan eraan bijdragen dat leidinggevend terughoudend zijn in het inbrengen van een casus en sluit bovendien niet altijd aan bij wat melders zelf willen.

Daarnaast is de vraag wanneer een disciplinair onderzoek in de huidige vorm voldoende passend is voor het probleem en wanneer niet. In dergelijke onderzoeken is er bijvoorbeeld onvoldoende ruimte voor de context, cultuur en rol van leiderschap, met andere woorden: voor de aard van de problematiek. Interne onderzoeken zijn gericht op waarheidsvinding ten aanzien van vermeend plichtsverzuim. Daarin komen soms bovengenoemde elementen aan bod, maar dat vereist feitelijk een ander type onderzoek. De huidige invulling richt zich voornamelijk op personen (wat iemand gezegd/gedaan heeft) en niet op problemen (bijvoorbeeld in welke context het gedrag plaats heeft gevonden en wat de rol van collega’s en leidinggevend daarin is geweest). Hoewel daar in het recent geformuleerde beleid wel op wordt ingegaan, en verschillende checkvragen en aandachtspunten zijn geformuleerd, vraagt dit om een omslag in het denken en doen ten aanzien van meldingen van discriminatie. Het vraagt om andere vaardigheden en competenties van de betrokken professionals (bevoegd gezag, leidinggevend, interne onderzoekers), de samenstelling van triagecommissies en de wijze waarop een leidinggevende en het betreffende team begeleid worden tijdens én na het disciplinaire onderzoek. Bovendien vraagt het om meer onderzoekscapaciteit om het naar verwachting grotere aantal zaken dat wordt ingebracht zorgvuldig en tijdig te behandelen.

De relatief beperkte focus van een disciplinair onderzoek – dat voornamelijk gericht is op het vaststellen van feiten en omstandigheden bij vermoedens van plichtsverzuim – maakt het ook lastiger om maatregelen te treffen om onderliggende problematiek aan te pakken. Wat zet je ernaast en hoe laat je maatregelen ten aanzien van plichtsverzuim samengaan met maatregelen gericht op de bredere aanpak van onveiligheid en discriminatie op een team?

Waar het proces van een disciplinair onderzoek in elk geval duidelijk beschreven is, is dat voor andere aanpakken veel minder het geval. Hoe wordt in bredere zin uitsluiting en pestgedrag op de werkvloer aangepakt? Hoe wordt gewerkt aan de omgangsvormen op een team, de manier waarop men met elkaar in gesprek gaat, het kunnen aangeven van grenzen? Maatregelen op dit gebied strekken verder dan het sanctioneren van discriminatie, racisme en uitsluiting, maar lijken ook vaker meer vrijblijvend te worden ingezet. Bovendien vragen die maatregelen ook om specifieke kennis en deskundigheid. Hoe verloopt het proces om vanuit een multidisciplinair perspectief te komen tot een passende interventie (naast of in plaats van een disciplinaire maatregel) en hoe wordt dit gemonitord? Bij zeer gevoelige zaken – waar bijvoorbeeld veel media-aandacht voor is – wordt een zogeheten beleidsinterventieteam opgericht (BIT) waarin vanuit verschillende perspectieven wordt geadviseerd op de aanpak. Dit troffen we echter maar in een zeer beperkt aantal zaken aan, terwijl dit wel zeer waardevol zou kunnen zijn. Tot slot is op te merken dat in complexere situaties, bijvoorbeeld in het geval van arbeidsconflicten, er ook baat is bij een onafhankelijke partij die overzicht heeft en (mogelijk) mandaat om tot oplossingen te komen. De vraag is hoe en waar dit belegd zou kunnen worden.

¹⁹ Wanneer er sprake is geweest van UDR-casuïstiek dan moet er volgens het nieuwe UDR-beleid altijd evaluatie en reflectie plaatsvinden. Dit gebeurt in een zogenoemde reflectiekamer waarin de UDR-casus wordt besproken (Wallage & Tuzani, 2024).

Aandachtspunten ten aanzien van het disciplinair proces

1. *Verbeter de manier waarop triagecommissies zijn ingericht. De onafhankelijkheid van bevoegd gezag is een discussiepunt. Dezelfde functionarissen die (indirect) een verantwoordelijkheid dragen voor het district of de eenheid waarin iets zich afspeelt, besluiten over het instellen van een onderzoek. Recent is middels het Besluit Invoering Triage bepaald dat de voorzitter een lid van de eenheidsleiding moet zijn.*
2. *Breng in de samenstelling van een triagecommissie ook voldoende specifieke deskundigheid in. In het geval van uitsluiting, discriminatie en racisme zou dit iemand van het kernteam UDR kunnen zijn of een ervaringsdeskundige. Dit is een deskundigheid die niet facultatief uitgenodigd moet worden, maar standaard aan tafel hoort te zitten zodra het om dergelijke meldingen gaat.*
3. *Benut triage (in welke vorm dan ook) om breder en vanuit verschillende perspectieven te kijken naar het probleem en mogelijke oplossingsrichtingen in plaats van alleen te kijken of er wel of geen sprake is van plichtsverzuim. Triage is er nu voornamelijk op gericht of er wel of geen disciplinair onderzoek moet plaatsvinden. Een breder perspectief, waarin vanuit verschillende deskundigheden wordt geadviseerd op een aanpak, voorkomt een eenzijdig (disciplinair) perspectief en verlaagt mogelijk de drempel om signalen in te brengen, ook wanneer een leidinggevende mogelijk al het idee heeft dat er op basis van het signaal niet (direct) een onderzoek hoeft te worden opgestart. Formuleer ook te ondernemen acties en monitor deze indien een zaak 'terug de lijn' ingaat.*
4. *We zien dat uitsluiting vaak 'buiten de boot' lijkt te vallen. Alle sancties gaan over hele concrete uitlatingen, soms in combinatie met andere gedragingen. Uitsluiting lijkt zelden gesanctioneerd te worden omdat dit juridisch lastig is. Tegelijkertijd lijkt er geen alternatief proces (anders dan een disciplinair onderzoek) te bestaan om deze situaties aan te pakken en de veiligheid op de werkvloer voor medewerkers te vergroten. De 'aanpak uitsluiting, discriminatie en racisme' vraagt dus meer aandacht voor uitsluiting.*
5. *Er bestaat een spanningsveld tussen het centraal stellen van de melder en diens eigen gewenste invloed op de opvolging van een melding en de opdracht die de organisatie zichzelf gesteld heeft om alle meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme in te brengen in triage en potentieel op te volgen met disciplinair onderzoek. Monitor daarom hoe melders (en eventueel andere betrokkenen) dit proces ervaren en hoe de voor hen gewenste opvolging aansluit bij de door de organisatie gekozen route.*

Erkenning en herstel

Uitsluiting, discriminatie of racisme veroorzaken een schending van iemands waardigheid. Invulling van herstel is in de eerste plaats dan ook gericht op het slachtoffer. Daarbij is in het beleid ook aandacht voor anderen die geschaad zijn: dat kunnen teamleden, de organisatie of groepen in de samenleving zijn. Uitgangspunt is dat een onpartijdige en transparante procedure, waarin een melder zich gehoord voelt en die met respect voor iemands

waardigheid en privacy wordt uitgevoerd, bijdraagt aan herstel. Het formele disciplinaire proces is echter geen doel op zichzelf. Een disciplinair onderzoek en sanctie kunnen bijdragen aan herstel als er een gevoel is van procedurele, interactionele en distributieve rechtvaardigheid, maar het proces zelf kan ook schade toebrengen aan betrokkenen: aan de melder, maar óók aan de veroorzaker. Bijvoorbeeld vanwege de lange doorlooptijd, de beperkte mogelijkheden om te communiceren tijdens het proces, beperkingen in contact tussen de veroorzaker en slachtoffer(s) en andere betrokkenen. Zo troffen we interne onderzoeken waarbij de aangewezen veroorzakers maanden thuis zaten met (mentale) gezondheidsklachten en melders geïsoleerd raakten of gedesillusioneerd door gebrek aan communicatie en zichtbare acties. Het is dan ook aan te bevelen dat de diverse betrokkenen (melder, aangewezen betrokkene(n) en hun leidinggevendenden die verantwoordelijk zijn voor de zorg voor deze mensen), hierin voldoende ondersteund en/of begeleid worden om (verdere) schade te voorkomen. Herstel heeft ook betrekking op de rehabilitatie van de aangewezen veroorzaker en de werkrelatie tussen de diverse betrokkenen wanneer de veroorzaker na afdoening weer aan het werk gaat. Of als er uit het disciplinaire onderzoek blijkt dat er geen sprake is van verwijtbaar gedrag, maar relaties nog steeds onder druk staan of de betrokkenen als gevolg van het onderzoek wél schade hebben opgelopen. Bovendien kan herstel ook gaan over het werken aan onderliggende problemen, zoals de cultuur op een team of leidinggevendenden die eerder onvoldoende hebben ingegrepen. In het huidige onderzoek zagen we juist dat er voor die aspecten ofwel te weinig aandacht was of relatieve vrijblijvendheid en beperkte monitoring van de opvolging. Het nieuwe beleid formuleert wel een handelingskader ten aanzien van erkenning en herstel, maar dit proces is op dit moment nog onvoldoende ingericht en vraagt bovendien een hoge mate van handelingsbekwaamheid om hier een goede invulling aan te geven. Dit wordt nog lastiger in situaties waar de leidinggevende zelf onderdeel uitmaakt van het probleem. Hoewel uit het huidige onderzoek dus het belang van een breed perspectief op herstel naar voren komt en ook in het organisatiebeleid herstel nadrukkelijk benoemd wordt, blijft nog onvoldoende duidelijk hoe dit te bewerkstelligen.

Daarnaast zijn er nog (vervolg)vragen die blijven na uitvoering van dit onderzoek. Want wat is de weg naar herstel? In eerder onderzoek (Heres e.a., 2022) bleek het lastig binnen organisaties succesvolle casus te vinden. Een beperking van het huidige onderzoek is ook dat je vooral mensen spreekt die ontevreden zijn waardoor onbekend blijft waar het goed is gegaan en wat een goede opvolging is van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Mogelijk is dit te ondervangen door vervolgonderzoek te richten op wat er na een VIK-onderzoek en de formele afronding hiervan gebeurt. Hoe verloopt het herstel daar? En waar loopt men (eventueel) tegenaan? Ook is meer zicht nodig op het effect van maatregelen die aanvullend op of in plaats van disciplinaire maatregelen genomen zijn. Daarin is ook het perspectief van de aangewezen veroorzaker een belangrijke factor: in hoeverre vindt er bijvoorbeeld gedragsverandering plaats?

Aandachtspunten ten aanzien van erkenning en herstel

1. *Herstel vraagt om een lange adem. Het gaat om herstel van vertrouwen tussen individuele medewerkers, maar ook het vertrouwen in de organisatie. Herstel gaat ook over het werken aan de onderliggende problemen, bijvoorbeeld met betrekking tot cultuur en leiderschap. Er is langdurige aandacht en ondersteuning nodig voor melders, veroorzakers en leidinggevenden en dit strekt (veel) verder dan de ‘formele’ afhandeling van een melding in de vorm van een sanctie of andere interventie.*
2. *Maak herstel het vertrekpunt in de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme. Daarin kan bijvoorbeeld ook ruimte zijn voor een gesprek tussen betrokkenen – niet nadat een onderzoek is opgestart, maar waar mogelijk vooraf. Door meteen te formaliseren ontnemen je medewerkers mogelijk de ruimte voor direct leren en herstel. Sanctioneren kan een belangrijk onderdeel zijn van herstel (consequenties voor de dader), maar zou niet het vertrekpunt moeten zijn. Verken met betrokkenen en experts wat er nodig is in een specifieke situatie en ondersteun dit proces.*
3. *Erkenning en herstel is alleen mogelijk als het probleem écht wordt begrepen. Dat vraagt om een ander type onderzoek dan een disciplinair onderzoek. In het huidige beleid wordt wel benoemd dat binnen een disciplinair onderzoek ook aandacht moet zijn voor de aanleiding en context van het gedrag, maar dan nog steeds binnen de context van een onderzoek gericht op de toetsing van vermeend plichtsverzuim. De ‘schuldvraag’ en ‘begrijpvraag’ zijn zeker niet altijd verenigbaar in één onderzoek en vragen andere competenties van de onderzoeker.*
4. *Monitor de opvolging – zeker in complexere en meer ingrijpende zaken – over een langere periode, bijvoorbeeld door gesprekken met de diverse betrokkenen. Hoe ervaren zij de situatie nu de zaak is afgedaan? Wat is er veranderd? Wat heeft men nog nodig?*
5. *Zorg voor voldoende begeleiding en ondersteuning van de diverse betrokkenen in een disciplinair onderzoek.*
6. *Werk met casushouders. Melders hebben soms het gevoel dat zij er alleen voor staan. Ook bij complexere casuïstiek is het aan te bevelen om iemand vrij te maken die de melder van begin tot einde kan bijstaan: iemand die overzicht houdt op de casus en mandaat heeft om de zaak verder te brengen. Dit voorkomt potentieel wegkijken indien niemand zich direct verantwoordelijk voelt voor een casus.*

Intensivering van leiderschapsontwikkeling gericht op het begrenzen van ongewenst gedrag

In het nieuwe beleid staat de ontwikkeling van leiderschap centraal in de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme. De bevindingen uit het huidige onderzoek ondersteunen de noodzaak om deze ontwikkeling in te zetten. Het ontbreekt sommige leidinggevenden aan kennis en inzicht over wanneer er sprake is van uitsluiting, discriminatie of racisme. Bovendien kan de positie van leidinggevenden ingewikkeld zijn omdat zij onderdeel uitmaken van het team en zodoende ook onderdeel (kunnen) zijn van het probleem. In dit onderzoek kwamen we voorbeelden tegen waarin men probeert te leren van casuïstiek – maar dit is nog niet systematisch of vanzelfsprekend. De vraag is ook of er met de gevolgde route van disciplinaire

onderzoeken voldoende ruimte is om kritisch te kijken naar de rol van leidinggevenden. Zij kunnen een positieve rol spelen door een melding voortvarend op te pakken, maar ook een negatieve rol door grensoverschrijdend gedrag niet te corrigeren of zichzelf daar ook schuldig aan te maken. Dit lijkt tot nu toe nog onvoldoende aandacht te krijgen. Tot slot kan leiderschapsontwikkeling ook betekenen dat de organisatie niet alleen moet investeren in het ontwikkelen van de handelingsbekwaamheid van leidinggevenden, maar ook moet zorgen voor voldoende ondersteuning. De aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme strekt verder dan de formele afhandeling van een melding. Juist in de langdurige aanpak van onderliggende problemen en in de inzet op herstel na een casus, is het noodzakelijk om leidinggevenden extra te ondersteunen, bijvoorbeeld door de inzet van experts.

Aandachtspunten ten aanzien van leiderschapsontwikkeling

1. *Zorg voor ondersteuning van leidinggevenden wanneer zij te maken krijgen met meldingen van uitsluiting, discriminatie of uitsluiting, zowel tijdens als na afloop van de formele afhandeling van een melding. Het gaat dan om ondersteuning ten aanzien van het proces en opvolgingsmogelijkheden en de zorg voor betrokkenen, maar ook in de vorm van kritische reflectie.*
2. *Besteed aandacht aan integriteitsvraagstukken, inclusief uitsluiting, discriminatie en racisme, in de verschillende leiderschapsopleidingen.*
3. *Richt daarbij niet alleen op algemene kennis en vaardigheden, maar benut bestaande casuïstiek en eigen ervaringen van leidinggevenden. Bespreek (mogelijke) dilemma's in casuïstiek en probeer zoveel mogelijk verschillende perspectieven in te brengen: niet alleen die van (mede)leidinggevenden, maar ook – juist – van andere betrokkenen: denk aan melders, veroorzakers, teamleden en betrokken professionals.*

Overige reflecties en aanbevelingen

Uitsluiting, discriminatie en/of racisme?

We hebben in deze rapportage de termen ‘uitsluiting, discriminatie en racisme’ gebruikt. De belangrijkste reden hiervoor is dat de politieorganisatie deze terminologie gebruikt in haar beleid en aanpak, onder andere waar het gaat om het landelijk programmteam, beleidsdocumenten (zie o.a. Van Renswoude, 2022; Wallage & Tuzani, 2024) en de code die in het systeem Delta aan meldingen wordt toegekend. Hoewel de termen afzonderlijk te definiëren zijn, is in de praktijk het onderscheid niet altijd gemakkelijk te maken. Zo kan een discriminerende grap als racistisch worden beschouwd als er opvattingen over superioriteit van bepaalde bevolkingsgroepen aan ten grondslag liggen, maar die zijn zeker niet altijd expliciet. En als iemand structureel wordt buitengesloten, genegeerd of gepest kan dit discriminatie zijn (iemand wordt anders behandeld dan zijn of haar collega's op basis van een irrelevant kenmerk), maar dit is vaak moeilijk hard te maken. Bovendien is het de vraag hoe relevant het in dat geval nog is of er wel of geen sprake is van discriminatie. Genegeerd en/of gepest worden is niet acceptabel, ongeacht etniciteit, religieuze opvattingen, gezondheid,

arbeidsstatus, manier van denken of welke andere willekeurige reden dan ook. Het vraagt in alle gevallen – ongeacht de achterliggende ‘redenen’ voor het pestgedrag – om een duidelijke en daadkrachtige aanpak vanuit de politieorganisatie.

De vraag blijft wat de implicaties kunnen zijn van de gehanteerde indeling en wat we daarvan in de opvolging van meldingen terugzien. Is ‘uitsluiting, discriminatie en racisme’ een containerbegrip voor vormen van grensoverschrijdend gedrag of vraagt het om meer duiding van de individuele concepten en de gedragingen die daarbinnen vallen? Zo is ‘uitsluiting’ wel onderdeel van de aanpak, maar zien we tegelijkertijd dat dit – in vergelijking met discriminerende uitlatingen – vrijwel niet lijkt te worden opgepakt. Tenminste niet in de vorm van disciplinaire onderzoeken en eventueel daaruit volgende sancties. En in welke mate is daarin een onderscheid tussen meer incidentele en structurele gedragingen relevant? Dat zijn vragen die de politieorganisatie zichzelf nog nadrukkelijker kan stellen.

Uitsluiting, discriminatie en racisme: containerbegrippen die vragen om meer duiding

- 1. Aan de ene kant is een verbijzondering soms nodig om eindelijk aandacht te geven aan een onderwerp waarbij te lang is weggekeken en is het logisch dat er specifiek wordt ingezet op de aanpak van discriminatie en racisme. Tegelijkertijd zijn de gedragingen die binnen de noemer ‘UDR’ vallen breed, zeker waar het gaat om ervaringen met uitsluiting. Binnen de politieorganisatie zijn er meer collega’s die vastlopen, bijvoorbeeld door, ziekte of een arbeidsconflict. Ook zij voelen zich uitgesloten. Bovendien is pesten een gedraging die al naar gelang de kenmerken van de gepeste en pestende collega wel of niet in de categorie ‘UDR’ kan vallen. De beleidsmaatregelen die nu voor uitsluiting, discriminatie en racisme zijn opgezet, zijn dan ook relevant voor andere collega’s die vastlopen. Het is belangrijk hier oog voor te houden.*
- 2. Dat vraagt om meer precisie ten aanzien van het duiden van de verschillende vormen van grensoverschrijdend gedrag en duidelijkheid over de mogelijkheden voor de aanpak van deze verschillende vormen. Wanneer wordt bijvoorbeeld pesten wel of juist niet gezien als een integriteitsschending? En is de reden waarom iemand uitsluiting ervaart – bijvoorbeeld huidskleur, religie óf een andere manier van denken – relevant in de keuze voor opvolging?*

Implicaties van een disciplinair perspectief

De vraag welk ‘stempel’ uitsluiting, discriminatie of racisme krijgt, heeft implicaties voor de wijze waarop ze benaderd worden. Binnen de politieorganisatie lijkt een onderscheid te bestaan tussen schendingen van de integriteit – die daarmee met de bril van plichtsverzuim worden bekeken – en ongewenste omgangsvormen waarbij de relaties tussen de betrokkenen (dader en slachtoffer) centraal staan en die op zichzelf niet als dergelijke schending worden gezien. Dat onderscheid brengt vervolgens ook verschillende processen met zich mee: een integriteitsschending vraagt om een disciplinair onderzoek om te onderbouwen of te ontkrachten dat er sprake is geweest van plichtsverzuim. Voor het vergroten van de veiligheid

op de werkvloer en herstel van onderlinge relaties zijn (ook) andere interventies noodzakelijk. In het geval van uitsluiting, discriminatie en racisme komen beide aspecten samen. Enerzijds komt uit het onderzoek naar voren dat meldingen van discriminatie onvoldoende (h)erkend worden als (mogelijk) plichtsverzuim. Anderzijds is er in het proces van disciplinaire onderzoeken onvoldoende ruimte om omgangsproblemen duurzaam op te lossen en te werken aan een veilige en rechtvaardige werkomgeving en lijkt daar ook geen alternatief proces voor te bestaan.

Eerder formuleerden we al een aantal aandachtspunten ten aanzien van erkenning en herstel in het huidige beleid. De aandacht voor een herstelgerichte aanpak en een rechtvaardige cultuur (‘just culture’) krijgt ook in de wetenschap meer aandacht (van Baarle, Widdershoven & Molewijk, 2025). Een rechtvaardige cultuur verwijst naar het belang om recht te doen aan de situatie en de betrokkenen daarin, het vergroten van de veiligheid op de werkvloer en het voorkomen van schade in de toekomst. Van Baarle e.a. (2025) wijzen erop dat een straf in veel gevallen noodzakelijk is vanuit een ethisch of juridisch perspectief, maar dat een aanpak die (uitsluitend) gericht is op straf in zichzelf beperkt kan zijn. Bijvoorbeeld in situaties waar een straf niet passend is of waar grotere systemische problemen aan ten grondslag liggen. Dit wordt ook onderstreept door onderzoek door Van Duijneveldt (2021) naar cultuurproblemen binnen de politieorganisatie. Tevens verwijzen Van Baarle e.a. (2025) naar diverse onderzoeken die laten zien dat een op straffen gerichte aanpak ook nadelige gevolgen kan hebben, zoals emotionele schade en wantrouwen binnen teams (van Baarle, van Baarle, Widdershoven, Bal & Weenink, 2024). Ook kan het ertoe leiden dat medewerkers geneigd zijn fouten te verbloemen om straf te ontlopen (Dekker, 2007).

Wees bewust van de implicaties van een disciplinair perspectief

- 1. Een disciplinair perspectief focust op waarheidsvinding: wat is er gebeurd? Welke regel is er overtreden? Wie heeft dat gedaan? Hoe ernstig is dit feit en wat is dan een passende straf? De vraag wie of wat hier geschaad is, wat er nodig is om dit te repareren en hoe we als organisatie daarvan kunnen leren, is daar niet automatisch onderdeel van.*
- 2. Er lijkt sprake van een dichotomie: als iets wordt aangemerkt als plichtsverzuim dan wordt er een formele (disciplinaire) route gevolgd waarbij een straf de uitkomst kan zijn. Is er geen sprake van plichtsverzuim, dan bestaat de kans dat een melding van tafel valt of op een meer informele wijze door een leidinggevende wordt opgepakt waarbij heldere processtappen vaak ontbreken. Leidinggevend zijn hier vaak onvoldoende op toegerust.*
- 3. Wees er bewust van dat een op straffen gerichte aanpak noodzakelijk kan zijn vanuit ethisch perspectief, maar ook nadelige gevolgen kan hebben (denk aan emotionele schade, wantrouwen en de kans dat medewerkers sneller geneigd zijn om fouten te verbloemen).*

Nooit meer weggijken

Hoewel de verleiding groot is om vooral te kijken naar allerlei praktische aanbevelingen, vraagt een duurzame aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme én andere vormen van

grensoverschrijdend meer dan dat. Alle verbeteringen in het proces hebben alleen kans van slagen wanneer de professionals in de organisatie stilstaan bij hun eigen rol in deze aanpak. 'Nooit meer wegstijgen' vraagt dat de politieorganisatie én de individuen daarbinnen allereerst naar zichzelf kijken. De problemen zijn niet nieuw – al jaren komt uit onderzoek en de verhalen van collega's de gebrekkige aanpak van uitsluiting en discriminatie naar voren. Hoewel onderzoek inzicht kan bieden in de onderliggende patronen, ligt uiteindelijk de sleutel bij de mensen binnen de organisatie om hier iets mee te doen. In dit onderzoek troffen we de lelijke kanten van de organisatie. Soms werd een medewerker bewust onrecht aangedaan. We troffen echter ook veel situaties waar ondanks de ogenschijnlijk goede intenties van diverse betrokkenen, conflictsituaties ontstonden en/of medewerkers (ernstig) beschadigd raakten. Waar collega's te gemakkelijk meegingen in het frame van 'de lastige collega', zonder kritische vragen te stellen. Waar men te weinig oog had voor de eerste signalen dat er iets mis was of voor alle eerdere pijnlijke ervaringen van de medewerker die achter een melding schuilgingen. Of waar in een poging om iets procedureel correct af te handelen, de mens uit het oog werd verloren. Juist daarom is het belangrijk dat betrokkenen reflecteren op hun eigen rol en gedrag en zichzelf kritische vragen stellen: Op welke wijze draag ik (onbedoeld) bij aan het in stand houden van uitsluiting, discriminatie en racisme? Herken ik discriminatie voldoende? Waar staan goede intenties niet gelijk aan goede uitkomsten? Ben ik mij voldoende bewust van mijn machtspositie, de dynamieken in een gesprek en de rol die afstand en nabijheid spelen in voor wie ik begrip heb? Heb ik al (te snel) een oordeel geveld over een situatie of een medewerker dat vervolgens mijn handelen beïnvloedt?

Ook in positieve zin kunnen medewerkers en leidinggevenden op zichzelf reflecteren: Op welke wijze kan ik een verschil maken? Sta ik open voor andere perspectieven en kan ik de ruimte nemen om echt te luisteren en de pijn te voelen van een ander? Hoewel goede processen bijdragen aan procedurele rechtvaardigheid, zijn het uiteindelijk de mensen die invulling geven aan processen. Het huidige onderzoek onderstreept nogmaals het belang van interactionele rechtvaardigheid: echt luisteren naar een ander, actief om een ander perspectief vragen en open en transparant communiceren.

De hoop daarbij is dat de organisatie leert van casus en de verhalen van de vele collega's die te maken hebben gehad met uitsluiting, discriminatie en/of racisme. Vooralsnog is de vraag hoe dit binnen de organisatie bevorderd kan worden. Waarbij niet alleen gedrag of beleid wordt aangepast als de omstandigheden daar om vragen, maar waar er ook actief gereflecteerd wordt op de onderliggende waarden en aannames die er tot dan toe voor zorgen dat uitsluiting, discriminatie en racisme blijven bestaan. Dit vraagt om een organisatie die steeds in de spiegel durft te kijken en kritisch kijkt naar haar eigen handelen. Pas dan zal en kan er echt gewerkt worden aan een veilige(re) werkcultuur voor alle politiemedewerkers.

**Nooit meer wegstijgen betekent ook
zelf in de spiegel (durven) kijken**

Literatuurlijst

Art1 (2025). Discriminatie. Geraadpleegd op 26-3-2025 via <https://www.art1.nl/discriminatie/>

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.

Berndsen, M., Çelik, S., & Baggen, M. (2021). *Procesevaluatie van de aanhouding van een Amsterdamse hoofdagent. Weinig oog voor de menselijke maat*. Rapport commissie Berndsen.

Bierhoff, E. (2024). *Triage of integrity reports: a contribution of the quality improvement of the internal investigation process intended by the Dutch police?* [Ongepubliceerde scriptie Master of Science in Policing]. Politieacademie Apeldoorn.

Broekhuizen, J., Raven J., & Driessen, F.M.H.M. (2007). *Politie en expertise van allochtone politiemedewerker. Op weg naar een volwaardige plaats binnen de politie*. Den Haag: Politie & Wetenschap.

Çankaya, S. (2011). *Buiten veiliger dan binnen. In- en uitsluiting van etnisch minderheden binnen de politieorganisatie*. Tilburg: Eburon.

Çelik, S., Veenstra, M., Oijen van, J., & Sabajo, N. (2022). *Daarom stappen ze op: vertrekmotieven van aspiranten en jong-afgestudeerden bij de politie*. Leiden: Hogeschool Leiden.

Damen, J.E., Van den Einden, F.F.M.J., Kho, A.M.G., & Oosterman, I. (2024). *Protocol voor onderzoek in disciplinaire zaken politie*. Den Haag: Team Arbeidszaken en Team Integriteit, Nationale Politie.

De Graaf, G., Lasthuizen, K., Bogers, T., Ter Schegget, B., & Strüwer, T. (2013). *Een luisterend oor: onderzoek naar het interne meldsysteem integriteit binnen de Nederlandse overheid*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Dekker, S. (2007). *Just culture. Balancing safety and accountability*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, 2007.

De Vries, S., Houdijk, D., & Van Vierssen, D. (1997). *Acceptatie van allochtone agenten: een onderzoek naar factoren die de acceptatie bevorderen en bemoeilijken*. Intern rapport Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie/Rijks Universiteit Leiden.

De Vries, S., Kwee, J., & Waldring, I. (1998). *Uitstroom van allochtonen uit de executieve politiedienst*. Leiden: Universiteit Leiden.

Directie communicatie (2022, 21 maart). *Grensoverschrijdend gedrag: onacceptabel*. Politie intranet. Geraadpleegd op 4 mei 2023 via <https://intranet.politie.local/nieuws/0000/2022/maart/21/grensoverschrijdend-gedrag-op-teams.html>

Directie communicatie (2024, 30 augustus). *"Grensoverschrijdend gedrag raakt ons allemaal"*. Politie intranet. Geraadpleegd op 3 september 2024 via <https://blue.politie.local/actueel-voor-jou/3360eb89-ff1c-45b4-922d-4ecbf0568428>

Directie HRM (2024). Sociaal jaarbeeld 2024. *Een jaarlijkse integrale rapportage voor een betere (blik op de) sociale staat van het korps*. Den Haag: Politie Nederland.

ECRI (2017). *ECRI general policy recommendation no. 7 on national legislation to combat racism and racial discrimination*. Strasbourg: European Commission against Racism and Intolerance

Eerste Kamer der Staten-Generaal (2022). *Gelijk recht doen: een parlementair onderzoek naar de mogelijkheden van de wetgever om discriminatie tegen te gaan*. Den Haag: Eerste Kamer.

Governance & Integrity International (2024). *Kernrapport Analyse werkklimaat en sociale veiligheid Basisteam Rotterdam Centrum*. Amsterdam: Governance & Integrity.

Haenen, M. (2019, 25 sept) 'Politiechef die racisme aanklaagt, is naar huis gestuurd', in NRC 25-9-2019.

Haenen, M. (2023, 11 april). Politie meldt in half jaar dertigmaal racisme in eigen geledingen, in NRC 11-4-2023.

Hart-Kemper, R., & J. Nas (1998). *Exit. Een Onderzoek naar de vertrekmotieven van ex-politie medewerkers van het regio politiekorps Amsterdam-Amstelland*. Intern rapport politie Amsterdam-Amstelland.

Heres, L., Penning de Vries, J., & Terpstra, N. (2022). *Melden met succes: een verkennend onderzoek naar de kenmerken van succesvol verlopen interne meldprocessen integriteit*. Utrecht: Universiteit Utrecht.

König E., 'Rotterdamse agenten overgeplaatst na ophef om racistische appjes', in NRC, 8-4-2021.

Ljujic, V., Verhaar, O., & Terlouw, A. (2022). *Gelijk recht doen. Deelrapport Politie*. Den Haag: Eerste Kamer der Staten-Generaal.

Loyens, K. (2013). Over motieven voor het melden van misstanden. Een kwalitatief onderzoek binnen het Belgische federale politiekorps. *Justitiële verkenningen*, 39(7), 72-89.

Loyens, K. (2023). The hazards of blowing the whistle and how to protect those who speak up: what we (still not) know from whistleblowing research. *Compliance, Ethics & Sustainability*, 4, 194-198.

Loyens, K., Täuber, S., & Claringbould, I. (2023). Wat zegt wetenschappelijk onderzoek over aard, voedingsbodem en aanpak? *Tijdschrift Conflicthantering*, 18(2), 72-76.

Matthys, J., & Bruinsma, M. (2023). Een moeizaam proces dat nooit volbracht zal zijn. *Het Tijdschrift voor de Politie*, 85(1), 13-17.

Ministerie van Justitie en Veiligheid (2019, 17 januari). *Integriteitsbeleid openbaar bestuur en politie* [Kamerstuk]. Geraadpleegd op 18 maart 2025 via <https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vkv8p3iqadz7>

Mos, M.R.B. (2020). *Kwaliteit interne onderzoeken* (Definitief). Nationale Politie.

Nationale Politie (2018). *Protocol: onderzoek in disciplinaire zaken politie*. Nationale Politie.

Nationale Politie (2021). *Realisatieplan Politie voor Iedereen*. Nationale Politie.

Open Universiteit (2019). *Hoe schadelijk is het om buitengesloten te worden?* Geraadpleegd op 25-3-2025 via <https://www.ou.nl/-/buitensluiting>

Pharresia (2017). *Assistentie Collega's*. Politiedenk tank Pharresia.

Roele, J. (2025, 23 januari). Ontslagen politieagenten verstuurden zeer racistische berichten, in Het Parool 23-01-2025.

Schouten en Nelissen (2016). Medewerkersmonitor 2016 Korps Politie. *Totaalrapportage korpsniveau*. Zaltbommel: Schouten en Nelissen.

Schouten en Nelissen (2021). Medewerkersmonitor 2020-2021. *Rapportage naar functiegroepen*. Zaltbommel: Schouten en Nelissen.

Van Baarle, E., Widdershoven, G. & Molewijk, B. (2025). Just culture as dialogical learning: theoretical foundations and practical implications of restorative justice. *Journal of Medical Ethics*. doi: 10.1136/jme-2025-110761

Van Baarle, E., van Baarle, S., Widdershoven, Bal, R. & Weenink, J.W. (2024). Sexual Boundary Violations: Exploring How the Interplay Between Violations, Retributive, and Restorative Responses Affects Teams. *Journal of Business Ethics* 191, 131–46.

Vandekerckhove, W., & Phillips, A. (2019). Whistleblowing as a protracted process: A study of UK whistleblower journeys. *Journal of Business Ethics*, 159, 201-219.

Van Duijneveldt, I. (2021). *De grenzen van professionele ruimte: normoverschrijdend gedrag bij een Limburgs politieteam*. Den Haag: Boom criminologie.

Van den Dungen, L. (2023, 26 maart). Zes politiemedewerkers geschorst vanwege racistische uitlatingen in privétijd, in NRC 26-3-2023.

Van der Heijden, G., & Metzinger, M. (2022). *Opgaveteam Politie voor Iedereen: Adviesrapport normoverschrijdend gedrag bij discriminatie en racisme*. Nationale Politie.

Van Renswoude, J. (2022). *Nooit meer wegstijgen. Plan van aanpak uitsluiting, discriminatie & racisme*. Nationale Politie.

Vermaas, J., Van der Linden, R., Serail, T., Klomps, A., Jellinghaus, S., & Krom, J. (2001). *De weg van de klokkenluider en dilemma's: onderzoek naar de klokkenluidersproblematiek in Nederland*. Tilburg: IVA.

Von Michaelis, N. (2023). *(Recht)VAARDIG handelen: over de ervaringen van teamchefs met het afhandelen van meldingen grensoverschrijdend gedrag op het team*. [Ongepubliceerde MTL scriptie]. Politieacademie Apeldoorn.

Wallage, L., & Tuzani, N. (2024). *Beleid bij uitsluiting, discriminatie en racisme (UDR): langs vier actiesporen naar interne procedurele rechtvaardigheid*. Nationale Politie.

Bijlagen

Uitnodiging deelname onderzoek

Afzender Politieacademie

Onderwerp Respondenten gezocht

Beste collega,

Onderzoekers van de Politieacademie zijn gestart met een onderzoek naar de wijze waarop binnen de Nederlandse politieorganisatie wordt omgegaan met interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme. De politie wil voor al haar medewerkers een sociaal veilige en inclusieve organisatie zijn maar schiet op dit gebied helaas nog vaak tekort. Dat bleek op een aantal momenten in de afgelopen jaren en werd onder andere in de documentaire ‘de blauwe familie’ op confronterende wijze naar voren gebracht.

De focus van het onderzoek naar interne meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme ligt op de afwegingen die de verschillende betrokkenen maken gedurende het meldproces en hoe dit proces door de betrokkenen is ervaren. Wanneer is er sprake van een ‘goede’ uitkomst in het meldproces en wanneer niet? Welke factoren hebben hierin een rol gespeeld? Aandacht is er ook voor de afwegingen die collega’s hebben gemaakt om grensoverschrijdend gedrag te melden. We spreken hierover in de eerste plaats met collega’s die zelf ervaring hebben met uitsluiting, discriminatie en/of racisme en hiervan melding hebben gemaakt binnen de organisatie. Maar ook met de medewerkers die (formeel) een rol hebben in het oppakken van zulke meldingen. Denk aan leidinggevenden en VIK-medewerkers. Welke keuzes zijn er door hen gemaakt, bijv. ten aanzien van het opstarten van een onderzoek en de getroffen maatregelen? En met welke belangen is er rekening gehouden?

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de landelijk coördinator voor de aanpak van uitsluiting, discriminatie en racisme van de politie – eerder in de persoon van Johan van Renswoude en momenteel waargenomen door Leo Wallage.

Gezien het belang en de urgentie van dit vraagstuk, vinden we het belangrijk om te luisteren naar en te leren van de ervaringen van collega’s die melding hebben gedaan. Uiteraard worden deze gesprekken volledig geanonimiseerd zodat er vrijuit gesproken kan worden. Ben of ken je iemand die melding heeft gedaan van interne uitsluiting, discriminatie of racisme? Neem dan vooral contact met ons op. Mocht je eerst meer willen weten over het onderzoek of vragen hebben, laat het ons weten.

Met vriendelijke groet,

Maike Gieling
Elga Sikkens

Deelnemersbrief

INFORMATIEBRIEF EN OVEREENSTEMMINGSSVERKLARING

Beste deelnemer,

Je ontvangt deze informatie als toelichting op het onderzoek naar de aanpak van meldingen van uitsluiting, discriminatie en racisme. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoekers van de Politieacademie in opdracht van de Nationale Politie.

Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen hoe het meldproces door de verschillende betrokkenen – van melder tot leidinggevende en medewerkers die interne onderzoeken uitvoeren - wordt ervaren en op de afwegingen die zij gedurende het proces maken. Dit om kritisch te kijken naar het huidige meldproces en de ontwikkelingen daarin, en om te kijken hoe dit verbeterd kan worden. Daartoe voeren wij gesprekken met al deze betrokkenen, waaronder met jou.

Voordat we het gesprek starten, willen we zorgen dat je zo goed mogelijk geïnformeerd bent over het onderzoek, het doel en de werkwijze. En in het bijzonder over hoe we omgaan met jouw gegevens en de informatie die je ons verstrekt. We lichten dit mondeling toe, maar alle besproken punten hebben we ook hieronder op een rij gezet. Mocht je vragen hebben, vooraf of na afloop, dan kun je altijd contact opnemen. Onze contactgegevens zijn hieronder te vinden.

Met vriendelijk groet,

Maike Gieling
Elga Sikkens

Informatie over jouw deelname aan dit onderzoek

Je deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. Als je niet wilt deelnemen heeft dit geen gevolgen. Mocht je besluiten deel te nemen, dan kun je altijd op een later moment nog stoppen. Hiervoor hoef je geen reden op te geven en dit zal ook geen nadelige gevolgen hebben. Er zijn geen juridische, economische of fysieke risico's verbonden aan je deelname. Je hebt recht van rectificatie, wissen of bezwaar van verwerking van de interviewgegevens. Resultaten uit dit onderzoek worden, geheel geanonimiseerd, gepresenteerd in een openbaar onderzoeksrapport. De gegevens van dit onderzoek worden opgeslagen binnen de politieacademie volgens de daarvoor geldende regels.

Jouw privacy is en blijft maximaal beschermd. De resultaten zullen nooit te herleiden zijn naar individuele deelnemers van dit onderzoek. Citaten zullen altijd geanonimiseerd worden opgenomen in het rapport. Daarnaast wordt er op geen enkele manier vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over jou naar buiten gebracht of gedeeld met anderen dan de onderzoekers zelf.

Vragen, opmerkingen of klachten

Heb je vragen over het onderzoek, dan kun je deze vragen op ieder moment stellen aan de onderzoekers. Voor eventuele klachten of opmerkingen over dit onderzoek kun je contact opnemen met de sectorleiding van de afdeling Onderzoek van de Politieacademie via onderzoek@politieacademie.nl.

Overeenstemmingsverklaring

Voordat we aan het interview beginnen, vragen we je aandacht voor de volgende punten:

1. Je bent mondeling en/of schriftelijk geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de wijze waarop er met jouw gegevens wordt omgegaan. Bij eventuele vragen zijn deze gesteld aan Maike Gieling en/of Elga Sikkens-Dokter en deze vragen zijn voldoende beantwoord.
2. Je weet dat deelname aan dit interview vrijwillig is, en recht hebt om vragen niet te beantwoorden. Daarnaast weet je dat je op elk moment kan stoppen zonder reden op te geven en zonder dat dit negatieve gevolgen heeft.
3. Je weet dat je recht hebt om gegevens te corrigeren, te wissen, en dat je bezwaar kunt maken tegen de verwerking van je interviewgegevens.
4. Je geeft toestemming voor het verzamelen, opslaan en gebruiken van je interviewgegevens.
5. Je gaat ermee akkoord dat de geanonimiseerde resultaten schriftelijk en mondeling worden gepresenteerd.
6. Je geeft toestemming om interviewgegevens 10 jaar op te slaan in een beveiligde omgeving van de politieacademie.

Overzicht respondenten

Respondenten	Aantal
Melders en niet-melders (maar wel uitsluiting, discriminatie of racisme meegemaakt)	19
Medewerkers Pvl, UDR, NDV	6
Leidinggevenden	9
Overige professionals	5
Totaal aantal geïnterviewden	33

Noot. Er bestaat soms overlap tussen de categorieën: een melder kan bijvoorbeeld ook deel uitmaken van een netwerk. De som is daarom groter dan 33.

Topiclist melders

Vooraf

- Wist je bij wie je kon/moest melden?
- Eerdere ervaringen met melden?
- Eerdere ervaringen met UDR?
- Afweging om te melden/bij wie?
- Al ergens anders gemeld of bespreekbaar gemaakt?
- Verwachtingen vooraf t.a.v. wat er zou gebeuren n.a.v. melding?
- Kenmerken melder

Melding

- Aard van de melding
- Structureel/incidenteel?
- Context van de melding
- Verloop eerste gesprek?

Proces/acties n.a.v. melding

- Welke acties zijn er ondernomen?
- Wie zijn er betrokken bij de afhandeling?
- Is er een onderzoek in gang gezet n.a.v. de melding? (oriënterend, lijn, disciplinair, strafrechtelijk)
- Hoe is er tijdens het proces gecommuniceerd en hoe is dit ervaren?
- Hoe is de melder bij het proces betrokken? (passief/actief)
- Hoe is er met de omgeving (bijv. team) gecommuniceerd?
- Welke steun is er gezocht/aangeboden? Juridisch, geestelijk, collegiaal?
- Welke behoeften heb jij (gehad) t.a.v. steun?
- Op welke wijze is (geprobeerd) de veiligheid van de melder te waarborgen?
- Tegen welke moeilijkheden ben je aangelopen?

Uitkomst

- Welke acties zijn er genomen richting de dader?
- Heeft de melding geleid tot andere uitkomsten dan alleen richting dader? Bijv. teaminterventie?
- Welke andere gevolgen heeft de melding gehad (voor melder, betrokkene, team)
- Is er na afloop van de melding contact geweest tussen melder en dader?
- In hoeverre heeft de melding geleid tot een (on)veiligere situatie op de werkvloer?

Evaluatie proces & leren

- Welke verwachtingen had je vooraf en zijn die uitgekomen?
- In hoeverre ben je tevreden met de uitkomst?
- In hoeverre ben je tevreden met het proces?
- Wat ging er goed tijdens het proces?
- Wat ging er niet goed?
- Wat is voor jou een betekenisvolle uitkomst? Hoe had dit eruit kunnen zien in dit geval?
- Hoe kijk je naar de rol van de verschillende betrokkenen?
- Wat is er voor jou nodig om meldingen beter op te pakken?
- Wat is er nodig dat meer collega's gaan melden?

Topiclist professionals

Vooraf

Rol/functie

Welke ervaringen heb je met meldingen van UDR

Welke ervaringen heb je zelf met UDR?

Beleid/context op dit thema

Belangrijke ontwikkelingen binnen de aanpak UDR

Melding

Kun je iets vertellen over de aard van meldingen op het gebied van UDR?

Kun je iets vertellen over omvang van meldingen?

Op welke wijze ben jij betrokken bij dergelijke meldingen?

Kun je iets vertellen over de verwachtingen van melders: met welk doel doen zij melding?

Proces/acties n.a.v. melding

Wat zijn de verschillende acties die kunnen worden ondernomen a.d.h.v. een melding?

Welke afwegingen spelen daarbij een rol?

Wie worden er meestal betrokken bij de afhandeling? Zowel formeel als informeel (sparringpartners)

Hoe is er/heb jij tijdens het proces gecommuniceerd met diverse betrokkenen (melder, vermeende dader, leidinggevend)? Hoe is dit ervaren in jouw beleving?

Hoe verloopt doorgaans de communicatie? Wie heeft daarin de regie?

Hoe worden melders bij het proces betrokken? (passief/actief)

Welke hulpbronnen zijn er voor de verschillende betrokkenen beschikbaar?

Van welke hulpbronnen maak jij (soms) gebruik? Denk aan sparren met collega's, expertise binnenhalen?

Op welke wijze kan de veiligheid van de melder worden gewaarborgd?

Op welke wijze wordt een rechtvaardige/rechtmatige procesgang gewaarborgd?

Welke moeilijkheden/dilemma's ondervind je in het goed omgaan met meldingen UDR?

Uitkomst

Kun je iets zeggen over de verschillende (formele) uitkomsten n.a.v. meldingen? T.a.v. melder, dader, team?

Kun je iets zeggen over andere gevolgen n.a.v. meldingen?

In hoeverre dragen verschillende uitkomsten bij aan (on)veiligheid op de werkvloer?

In hoeverre dragen verschillende uitkomsten bij aan het expliciteren van de norm ten aanzien van UDR?

Evaluatie proces & leren

Worden casus (regelmatig) geëvalueerd, en zo ja, hoe?

Wat is voor jou een betekenisvolle uitkomst als het gaat om de aanpak van UDR?

Wat is er voor jou nodig om meldingen beter op te pakken?

Als persoon (bijv. kennis, training)

In de organisatie (bijv. procedure/protocollen)

Onderzoeksteam

Dr. Maïke Gieling

Maïke Gieling is Lector diversiteit en divers vakmanschap aan de Politieacademie. Haar onderzoek richt zich op het versterken van divers vakmanschap binnen de politieorganisatie.

Dr. Elga Sikkens-Dokter

Elga Sikkens-Dokter is onderzoeker op de afdeling Analyse & Onderzoek van politie Midden-Nederland. Zij promoveerde aan de Universiteit Utrecht

Begeleidingscommissie

In dit onderzoek werd meegelezen en gedacht door een begeleidingscommissie bestaande uit:

Leo Wallage

Leo Wallage is kwartiermaker Politie voor Iedereen en tevens opdrachtgever van dit onderzoek.

Dagmar Oudshoorn

Dagmar Oudshoorn is werkzaam geweest als Hoofd Operatiën bij de eenheidsleiding van Politie Amsterdam. Op dit moment is zij directeur van Amnesty International Nederland. Zij heeft op persoonlijke titel meegedacht en gelezen in het onderzoek.

Mohamed Mouch

Mohamed Mouch was gedurende de uitvoering van het onderzoek sectorhoofd van het district Rijnmond Zuid-West en is nu Hoofd Operatiën binnen de politie-eenheid Rotterdam.

Kim Loyens

Dr. Kim Loyens is universitair hoofddocent en onderzoeker aan de Universiteit Utrecht. Zij doet onderzoek naar de implementatie van integriteitsbeleid, klokkenluiden, de aanpak van grensoverschrijdend gedrag en (morele) besluitvorming binnen handhavingsorganisaties.

Paul Entken

Paul Entken was gedurende de uitvoering van het onderzoek Directeur Integriteit binnen de Nationale Politie en is plaatsvervangend politiechef en Hoofd Operatiën Bewaken, Beveiligen en Beschermen.

Linda Li

Linda Li was projectleider Ethiek & AI binnen de Nationale Politie en tevens lid van het Netwerk Divers Vakmanschap. Gedurende de uitvoering van het onderzoek heeft zij de politieorganisatie verlaten en is daardoor alleen in de beginfase lid geweest van de begeleidingscommissie.

Hendrik-Jan Talsma

Mr. Hendrik-Jan Talsma is de huidige Ombudsfunctionaris Politie. Daarnaast is hij lid van de Eerste Kamer. Hij heeft op persoonlijke titel meegedacht en meegelezen in het onderzoek.

