



# **Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur: Ondersteuning bij agressie en intimidatie**

Onderzoeksrapport weerbaarheid onder burgemeesters,  
wethouders, raadsleden en statenleden

September 2024



# INHOUDSOPGAVE




Inleiding




Onderzoeks-  
verantwoording




Achtergrond-  
kenmerken



Over Invior




**H1**  
Ervaring omtrent verbale en  
fysieke agressie




**H4**  
Verbetering




**H2**  
Uw ervaring met  
ondersteuning



**H5**  
Bestaande ondersteuning



**H3**  
De gewenste ondersteuning



**H6**  
Omgaan met agressie



Terug naar  
inhoudsopgave





# INLEIDING

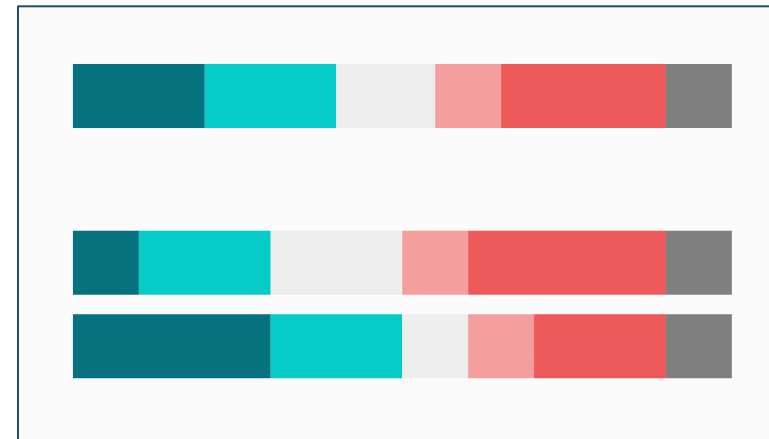
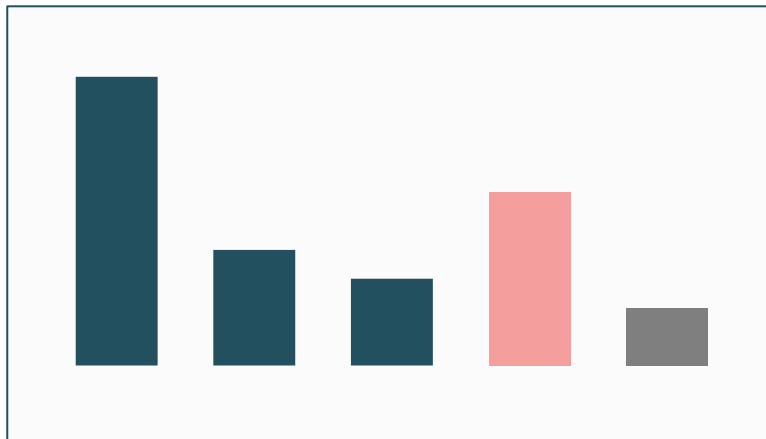
Voor u ligt het onderzoeksrapport van het onderzoek naar ondersteuning door het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur\* bij agressie en intimidatie richting politieke ambtsdragers. Dit onderzoek heeft als doelstelling om de ervaren agressie richting gemeentelijke en provinciale ambtsdragers die het Ondersteuningsteam Weerbaar bestuur tegenkomt in kaart te brengen en inzichten te verschaffen in de tevredenheid met en de wensen en verwachtingen rondom de ondersteuning die daarbij geboden wordt, al dan niet vanuit het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur.

In dit rapport wordt enkel verslag gedaan van de resultaten onder de doelgroepen burgemeesters (n=113 deelnemers), wethouders (n=241), raadsleden (n=1.081) en statenleden (n=114). De doelgroepen Commissarissen van de Koning (n=4) en gedeputeerden (n=5) hebben onvoldoende deelnemers opgeleverd om over deze doelgroepen voldoende betrouwbare uitspraken te kunnen doen. Voor de volledigheid is een bijlage met de rechte tellingen voor alle doelgroepen meegeleverd.

De huidige meting betreft de tweede meting en volgt op de eerste meting die in 2021 is uitgevoerd onder burgemeesters, wethouders en raadsleden. In dit rapport zijn dus statenleden voor het eerst meegenomen.

De resultaten van het onderzoek worden gebruikt ter verbetering, en optimalisatie, van de huidige dienstverlening van het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur.

Met vriendelijke groet, namens Inviior,  
Martijn Hulsen en Jos Bettinger



\* Het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur is een samenwerking van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, Wethoudersvereniging, Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, StatenlidNu en Vereniging van Griffiers en wordt ondersteund door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.





# H1. Uw ervaring omtrent verbale en fysieke agressie

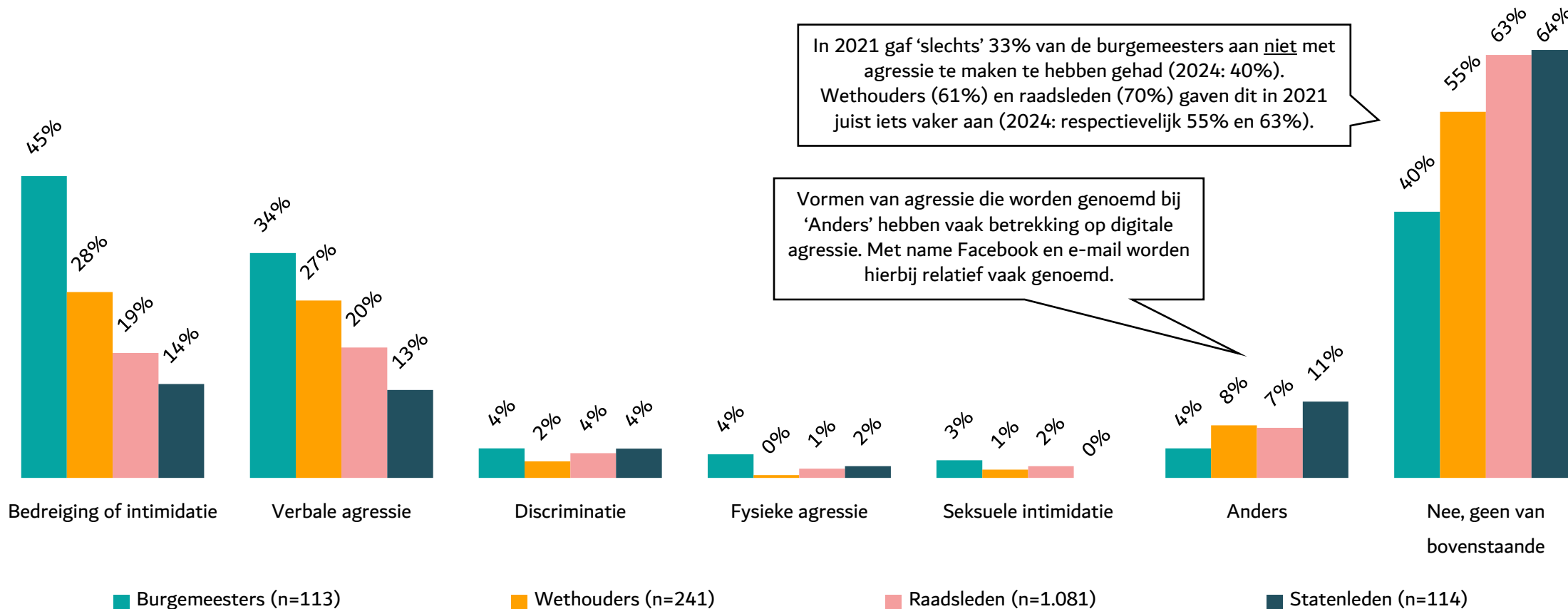
*Bij het uitoefenen van uw ambt, kunt u persoonlijk te maken krijgen met agressie. Agressie is het overkoepelende begrip en kan op verschillende manieren worden geuit. Er wordt onderscheid gemaakt tussen fysieke agressie (zoals schoppen, slaan of spugen) en verbale agressie (zoals schelden, schreeuwen, bedreigen, (seksueel) intimideren of discrimineren.*





# AGRESSIE IN DE AFGELOPEN PERIODE

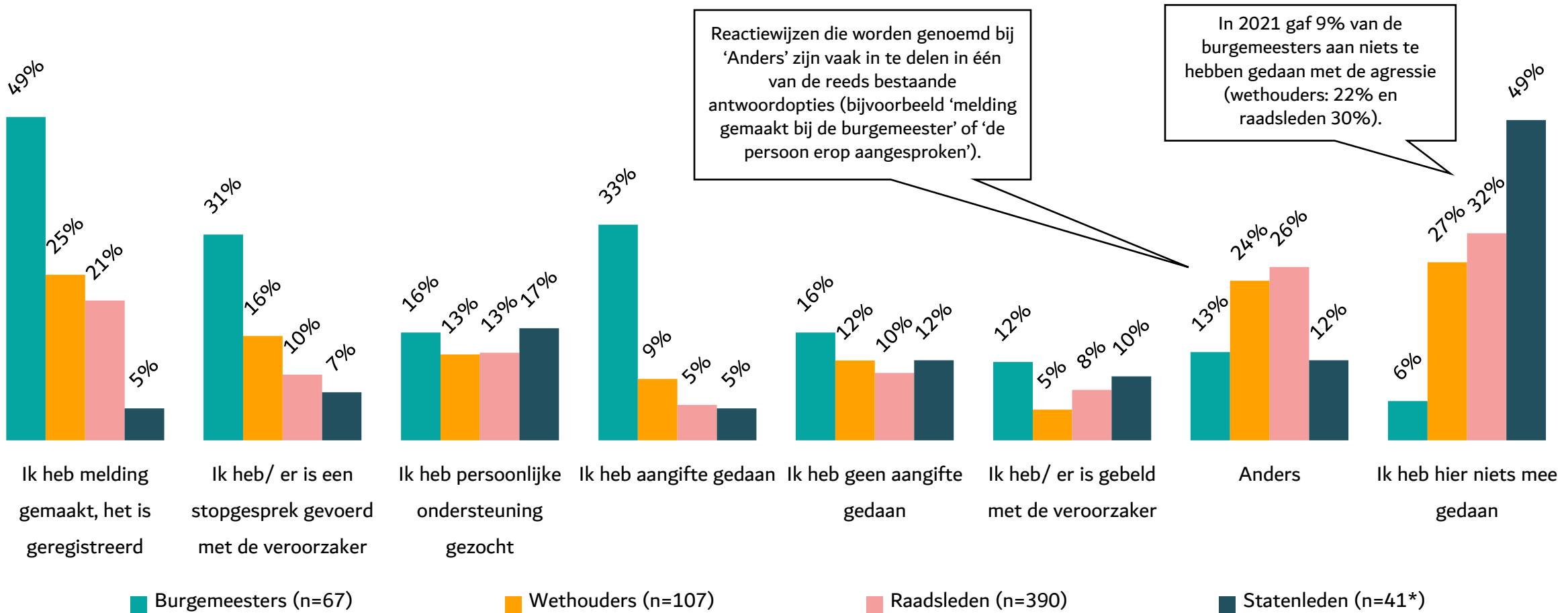
- ▶ 60% van de burgemeesters heeft te maken gehad met één of meerdere vormen van agressie (40% heeft 'Nee, geen van bovenstaande' geantwoord). Van de wethouders betreft dit 45% en van de raadsleden en statenleden geeft ongeveer één op de drie dit aan.
- ▶ Voor alle typen ambtsdragers geldt dat vooral 'bedreiging of intimidatie' en 'verbale agressie' vaak worden genoemd als vormen van agressie die men in de afgelopen periode heeft ervaren. 'Discriminatie', 'fysieke agressie' en 'seksuele intimidatie' worden beduidend minder vaak genoemd.
- ▶ Vergelijken met 2021 geven wethouders en raadsleden vaker aan te maken te hebben gehad met agressie. Burgemeesters geven dit juist minder vaak aan.





# REACTIE OP AGRESSIE

- ▶ Bijna alle burgemeesters die te maken hebben gehad met agressie hebben hier iets mee gedaan/er op gereageerd (6% heeft er niets mee gedaan). Bij de wethouders betreft dit 73%, bij de raadsleden 68% en bij statenleden 'slechts' 51%.
- ▶ De reactiewijzen lopen sterk uiteen. Melden/registreren van de agressie wordt door gemeentelijke ambtsdragers het vaakst genoemd.



\* Door de beperkte steekproefgrootte (minder dan n=50) zijn de resultaten slechts indicatief van aard.



## H2. Uw ervaring met ondersteuning\*

*Bij de vorige vraag heeft u aangegeven ondersteuning te hebben gezocht, nadat u te maken hebt gehad met agressie.*

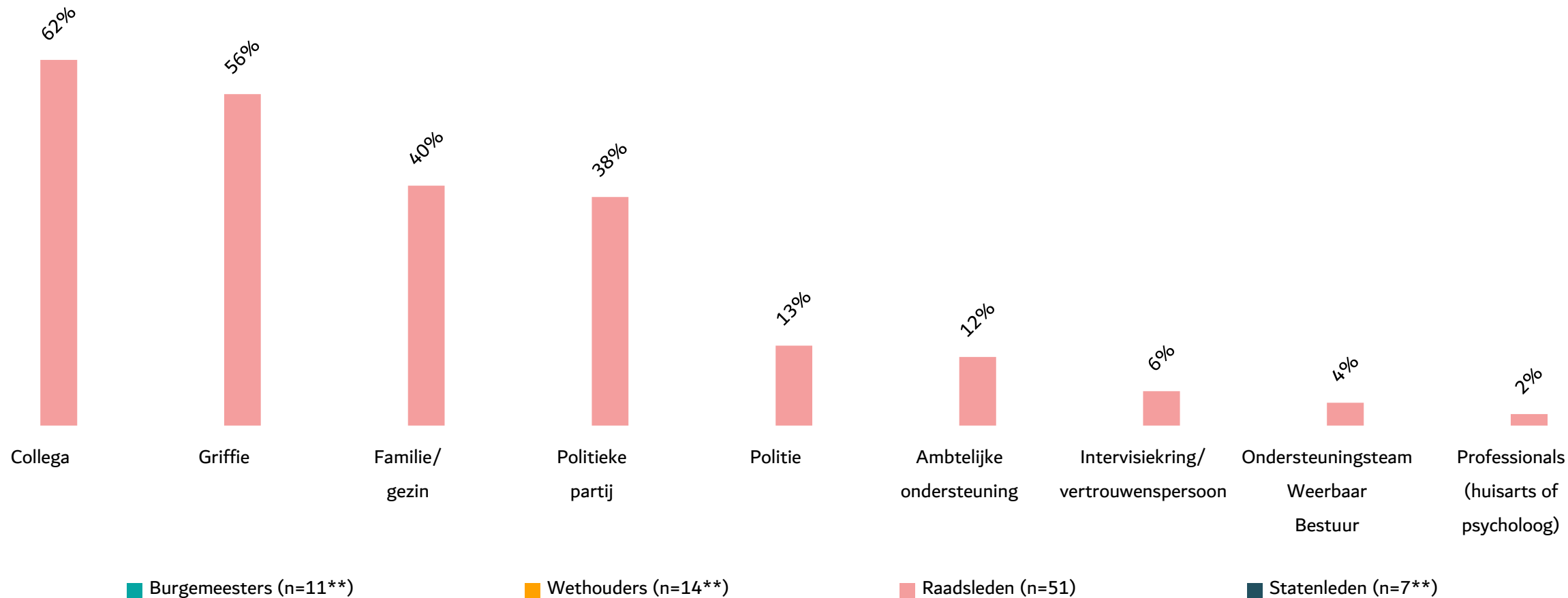
\* Vragen uit dit hoofdstuk zijn alleen gesteld aan respondenten die hebben aangegeven ondersteuning te hebben ontvangen naar aanleiding van de ervaren agressie. Door de zeer beperkte steekproefgroottes bij burgemeesters (n=11), wethouders (n=14) en statenleden (n=7) is het niet mogelijk om over deze groepen voldoende betrouwbare uitspraken te kunnen doen. De resultaten van deze groepen zijn daarom niet meegenomen in dit hoofdstuk.





# VAN WIE ONDERSTEUNING ONTVANGEN?

► Raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, krijgen deze ondersteuning voornamelijk van collega raadsleden, wethouders of burgemeesters (62%), van de griffie (56%), van familie/ gezin (40%) en van de politieke partij (38%).



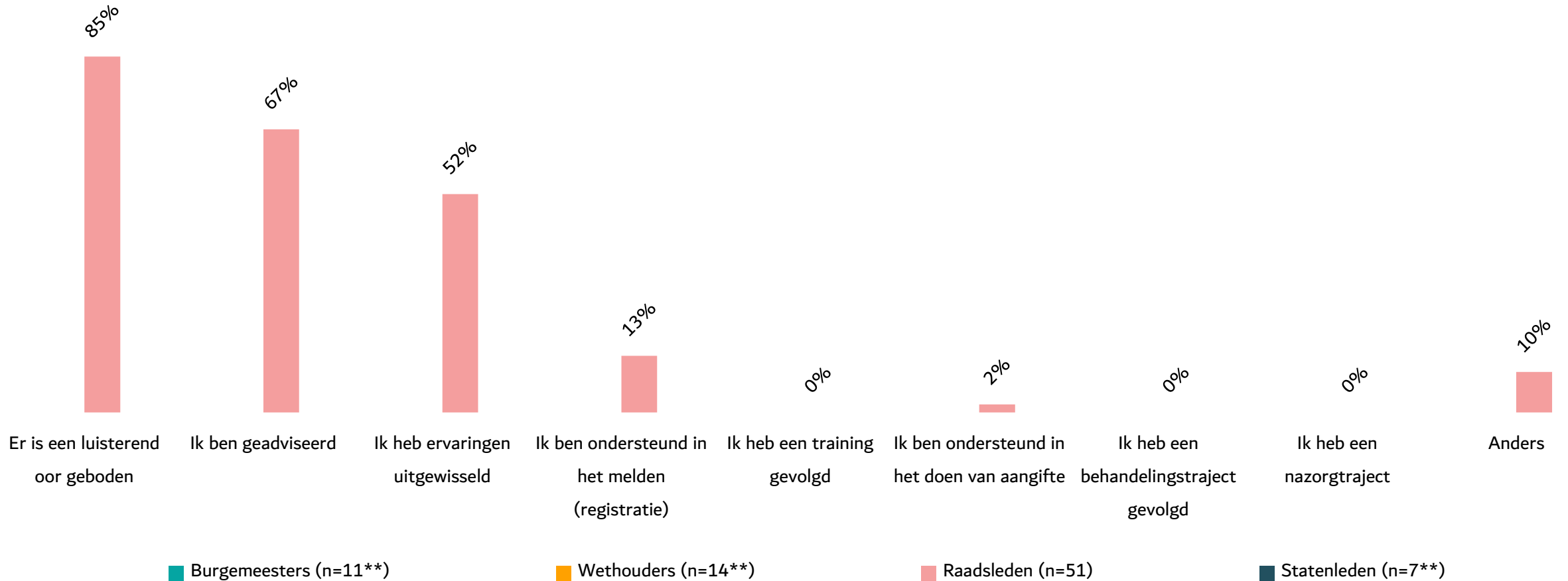
\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.





# OP WELKE MANIER ONDERSTEUNING ONTVANGEN?

► Raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, hebben vooral een luisterend oor (85%) en advies (67%) gekregen. Ook hebben ze relatief vaak ervaringen uitgewisseld (52%).



\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.



# BESCHRIJVING ONDERSTEUNING IN KERNWOORDEN

- ▶ Op de vraag hoe men de ondersteuning zou omschrijven in drie kernwoorden wordt uiteenlopend geantwoord. Desondanks zijn er een aantal onderwerpen die vaker genoemd worden. Met name kernwoorden gerelateerd aan 'steun en begrip' en aan 'luisteren en communicatie' worden vaak genoemd.
  - ▶ De gegeven kernwoorden zijn overwegend positief.
  - ▶ Vanwege de te lage steekproefgroottes zijn de antwoorden van alle deelnemers samengenomen in onderstaand overzicht.
- 
- ▶ De gegeven kernwoorden kunnen worden geclusterd in de volgende, meer algemene, categorieën. Onder iedere categorie staan enkele typerende kernwoorden weergegeven.
    - ▶ **Steun en begrip:**  
Begripvol, begrip, steun, gesteund voelen, warm, troostend, geruststellend, hartverwarmend, waardevol, zorgzaam, behulpzaam, ondersteunend.
    - ▶ **Luisteren en communicatie:**  
Luisteren, luisterend oor, gehoord, gezien en gehoord voelen, horen, meedenken, betrokkenheid, erkenning, openhartig.
    - ▶ **Professionele hulp en advies:**  
Advies, deskundig, professioneel, kordaat, integer, realistisch, tips hoe te handelen, hulp.
    - ▶ **Positieve ervaring:**  
Goed, prettig, fijn, positief, prima.
    - ▶ **Actie en besluitvaardigheid:**  
Actief, daadkrachtig, direct, doorpakken, kordaat, oplossingsgericht.
    - ▶ **Negatieve ervaring:**  
Frustrerend, beperkt, onbevredigend, slecht, lastig, weinig concreet, weinig daadkrachtig, gebrekkig.
    - ▶ **Bescherming en veiligheid:**  
Bescherming, beveiliging, beschermd.





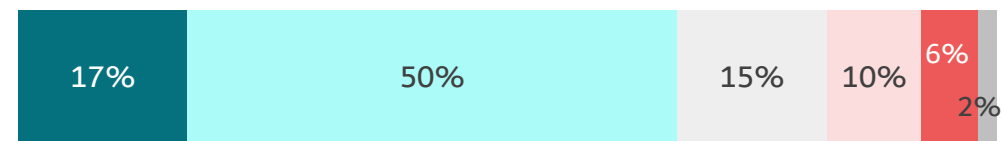
# WAARDERING INHOUD ONDERSTEUNING

- ▶ Raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, ervaren deze meestal als (ruim) voldoende nuttig.

Burgemeesters (n=11<sup>\*\*</sup>)

Wethouders (n=14<sup>\*\*</sup>)

Raadsleden (n=52)



Statenleden (n=7<sup>\*\*</sup>)

■ Ruim voldoende nuttig ■ Voldoende nuttig ■ Neutraal ■ Onvoldoende nuttig ■ Ruim onvoldoende/ Niet nuttig ■ Weet niet

*\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.*





# TOELICHTING OP WAARDERING ONDERSTEUNING

- ▶ Onderstaand zijn de toelichtingen op de waardering weergegeven. Deze zijn niet geredigeerd en kunnen dus taal- en/of typfouten bevatten.
- ▶ Bij de categorie '(ruim) voldoende nuttig' betreft het een bloemlezing, vanwege de hoeveelheid gegeven antwoorden.
- ▶ Achter iedere quote staat tussen haakjes de functie van de respondent weergegeven.
- ▶ De gegeven antwoorden lopen inhoudelijk sterk uiteen.

## (Ruim) voldoende nuttig

- ▶ 'een luisterend oor en ervaringen delen biedt perspectief voor het plaatsen van de uiting' (Wethouder)
- ▶ 'de directe reacties waren prima maar soms waren de adviezen tegengesteld. En niet direct op handelen gericht.' (Burgemeester)
- ▶ 'Vertrouwenspersoon zeer goed advies , alleen burgemeester was niet bereikbaar' (Raadslid)
- ▶ 'Ik heb via de griffier en Team Weerbaar Bestuur, psychologische (trauma) nazorg gehad bij een vrijgevestigde psycholoog. Dat heb ik prettig ervaren. Maar ik zou het ook wel fijn vinden om meer te weten over online haat en intimidatie: wat je moet doen met je account, waar je het kunt melden, tips uit onderzoek of persoonlijke ervaringen ofzo. (Statenlid)
- ▶ 'Er is gedaan wat kon, iedereen worstelt duidelijk met de situatie en deze wordt zichtbaar serieus genomen. Er kan altijd wel iets beter in het proces of in bepaalde uitlatingen van personen, maar over het algemeen is alles serieus opgepakt en behandeld.' (Raadslid)
- ▶ 'de melding was niet zodanig om aangifte te doen, wel is het ontzettend belangrijk dat je hierover kunt praten. Want het is niet normaal dat je zo wordt behandeld door een agressief iemand/persoon' (Raadslid)
- ▶ 'Het was fijn een luisterend oor te hebben en ook iemand die als onafhankelijke naar de situatie kan kijken' (Wethouder)
- ▶ 'De training omgaan met agressie was heel openbarend . In de toekomst zal ik vaker melding maken' (Statenlid)
- ▶ 'ik moest er wel zelf op uit om het te vinden en te krijgen. er komt niet "vanzelf" iets op gang. Eigen netwerk en ervaring was daarin van groot belang (Burgemeester)

## Onvoldoende/niet nuttig

- ▶ 'Uiteindelijk niet het gewenste effect' (Raadslid)
- ▶ 'Te weinig concreet handelingsperspectief,' (Burgemeester)
- ▶ 'Partijtop deed niks, duurde lang voordat er vanuit de ambtelijke ondersteuning de ernst werd ingezien.' (Wethouder)
- ▶ 'Ik heb er nog last van' (Raadslid)
- ▶ 'Het is een gevecht met de eigen gemeentelijke organisatie die zelf de wet niet uitvoert en misbruik maakt van eigen machtspositie' (Raadslid)
- ▶ 'Geen protocol, geen vertrouwenspersoon, niet ingrepen op de momenten dat het gebeurd door omgeving.' (Raadslid)
- ▶ 'Er kon niet veel voor mij gedaan worden omdat de persoon niet reageerde op pogingen om in gesprek te gaan' (Raadslid)
- ▶ 'Situatie veranderd niet' (Raadslid)
- ▶ 'Het eerste gesprek met de griffie heeft nog geen concreet vervolg gekregen.' (Raadslid)
- ▶ 'geen echte interesse' (Raadslid)





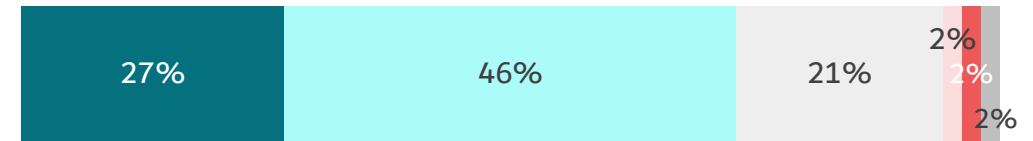
# DE ONDERSTEUNING WAS PRETTIG

- ▶ Van de raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, ervaart ongeveer drie kwart deze als prettig.
- ▶ Slechts een zeer kleine minderheid ervaart deze als onprettig.

Burgemeesters (n=11<sup>\*\*</sup>)

Wethouders (n=14<sup>\*\*</sup>)

Raadsleden (n=52)



Statenleden (n=7<sup>\*\*</sup>)

■ Zeer mee eens   ■ Mee eens   ■ Neutraal   ■ Mee oneens   ■ Zeer mee oneens   ■ Weet niet

*\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.*





# DE ONDERSTEUNING WAS DIENSTVERLENEND

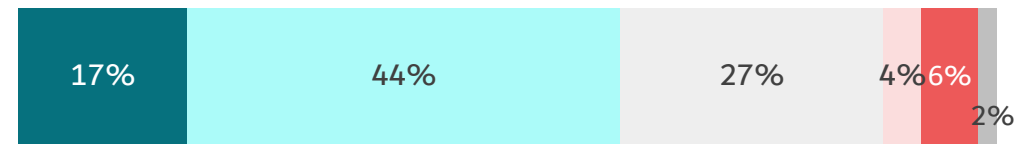
- ▶ Van de raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, ervaart ongeveer drie vijfde deze als dienstverlenend.
- ▶ Ongeveer één op de tien vindt de ondersteuning niet professioneel.

Burgemeesters (n=11<sup>\*\*</sup>)

Wethouders (n=14<sup>\*\*</sup>)

Raadsleden (n=52)

Statenleden (n=7<sup>\*\*</sup>)



■ Zeer mee eens   ■ Mee eens   ■ Neutraal   ■ Mee oneens   ■ Zeer mee oneens   ■ Weet niet

*\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.*





# DE ONDERSTEUNING WAS PROFESSIONEEL

- ▶ Van de raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, ervaart iets meer dan de helft deze als professioneel.
- ▶ Ongeveer één op de zes vindt de ondersteuning niet professioneel.

Burgemeesters (n=11<sup>\*\*</sup>)

Wethouders (n=14<sup>\*\*</sup>)

Raadsleden (n=52)



Statenleden (n=7<sup>\*\*</sup>)

■ Zeer mee eens   ■ Mee eens   ■ Neutraal   ■ Mee oneens   ■ Zeer mee oneens   ■ Weet niet

*\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.*





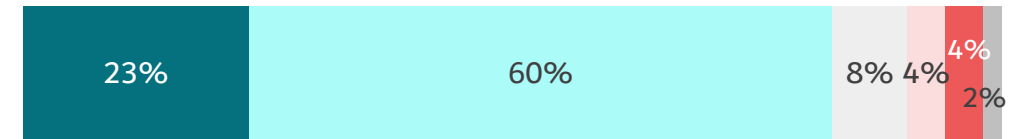
# DE ONDERSTEUNING WAS VRIENDELIJK

- ▶ Van de raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, ervaart ruim vier vijfde deze als vriendelijk.
- ▶ 8% ervaart deze als onvriendelijk.

Burgemeesters (n=11<sup>\*\*</sup>)

Wethouders (n=14<sup>\*\*</sup>)

Raadsleden (n=52)



Statenleden (n=7<sup>\*\*</sup>)

■ Zeer mee eens   ■ Mee eens   ■ Neutraal   ■ Mee oneens   ■ Zeer mee oneens   ■ Weet niet

*\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.*







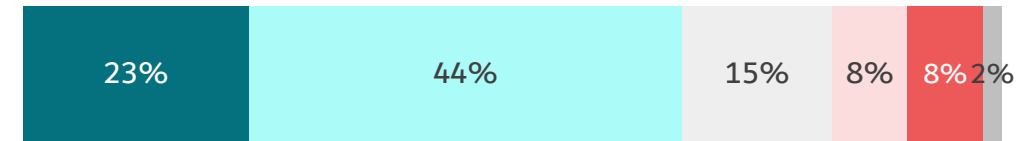
# DE ONDERSTEUNING WAS SNEL

- ▶ Van de raadsleden die hebben aangegeven ondersteuning te hebben gehad naar aanleiding van de ervaren agressie, ervaart ongeveer twee derde deze als snel.
- ▶ Ongeveer één zesde ervaart deze als langzaam.

Burgemeesters (n=11<sup>\*\*</sup>)

Wethouders (n=14<sup>\*\*</sup>)

Raadsleden (n=52)



Statenleden (n=7<sup>\*\*</sup>)

■ Zeer mee eens   ■ Mee eens   ■ Neutraal   ■ Mee oneens   ■ Zeer mee oneens   ■ Weet niet

*\*\* Door de zeer beperkte steekproefgrootte (minder dan n=30) zijn de resultaten onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen.*





# H3. De gewenste ondersteuning

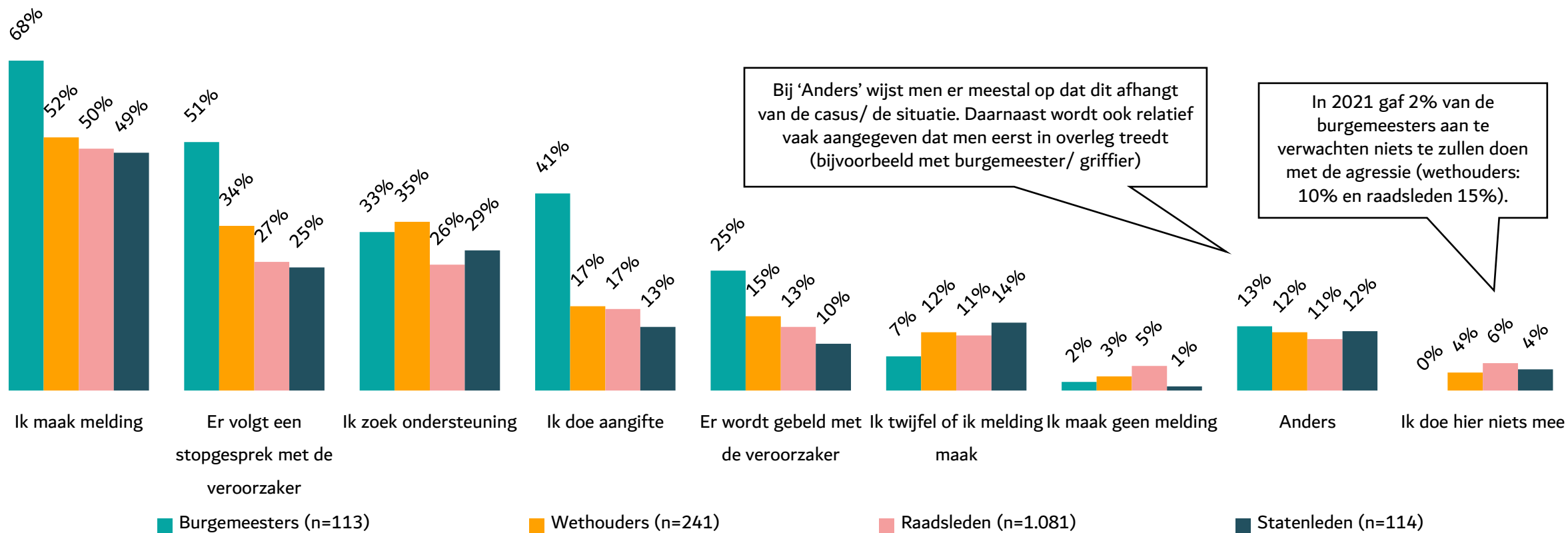
*Stelt u zich voor dat iemand verbaal agressief is, u bedreigt of u intimideert.*





# REACTIE OP HYPOTHETISCHE AGRESSIE

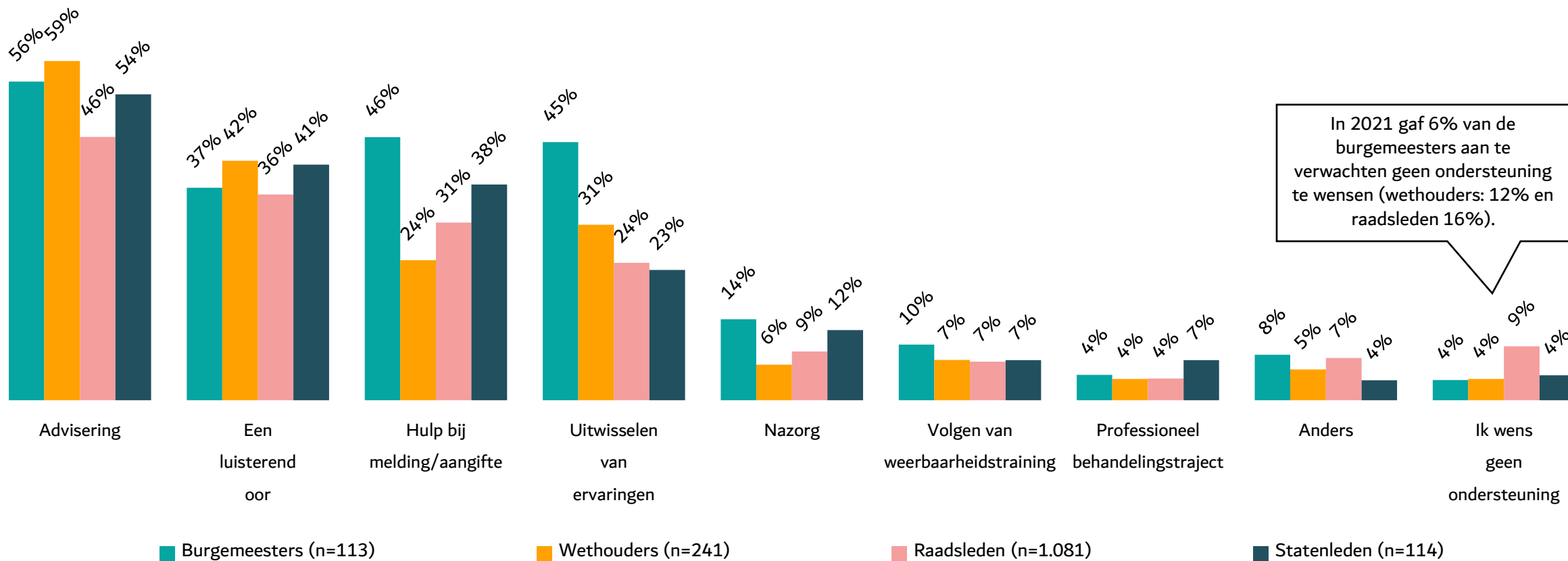
- ▶ Slechts een zeer kleine minderheid geeft aan niets te zullen doen, wanneer men te maken zou krijgen met agressie.
- ▶ Het melden van de agressie wordt door alle ambtsdragers het vaakst genoemd. Ook het voeren van een stopgesprek en het zoeken van ondersteuning worden vaak genoemd.
- ▶ Burgemeesters (41%) geven, vergeleken met wethouders (17%), raadsleden (17%) en statenleden (13%), opvallend vaak aan dat ze aangifte zouden doen.





# GEWENSTE ONDERSTEUNING BIJ HYPOTHETISCHE AGRESSIE

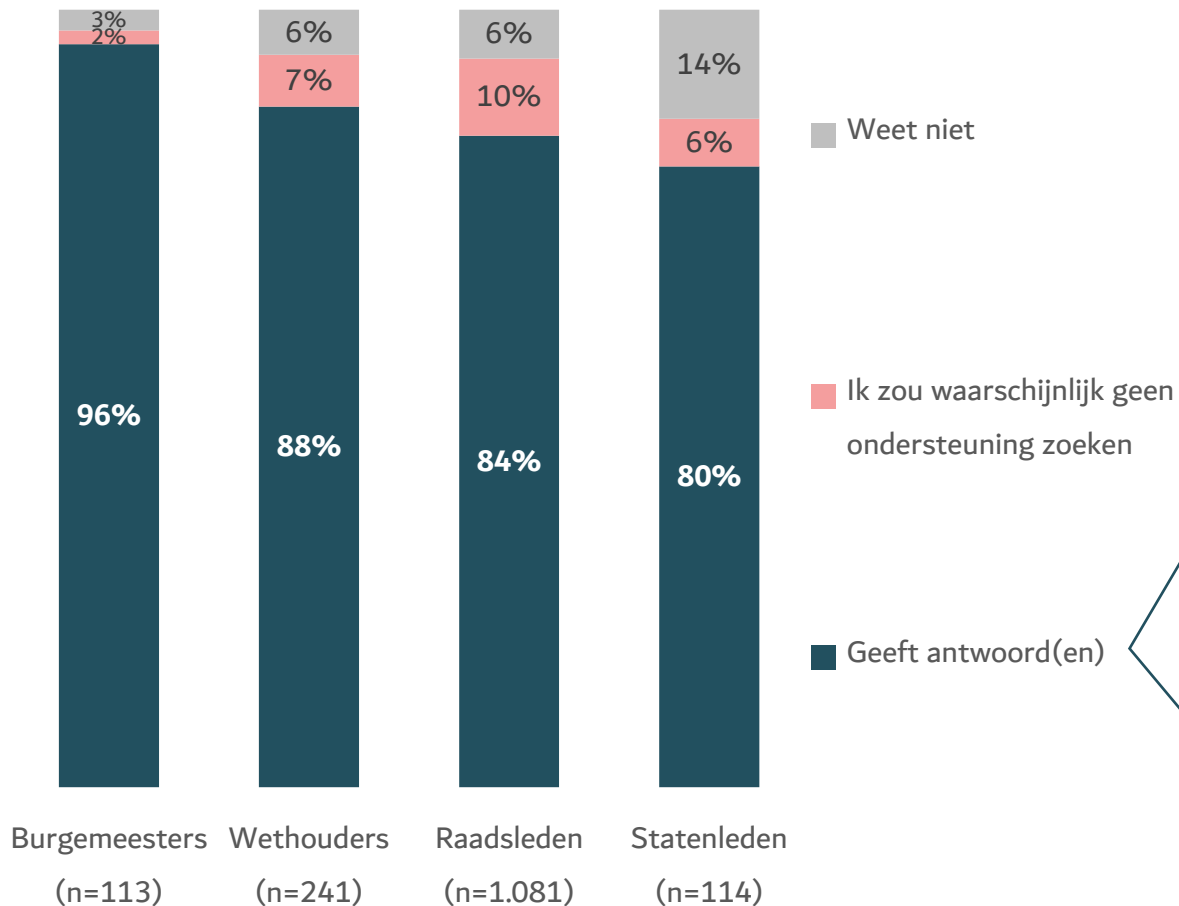
- ▶ Slechts een kleine minderheid geeft aan geen ondersteuning te wensen, wanneer men te maken zou krijgen met agressie.
- ▶ Advisering wordt door alle ambtsdragers het vaakst genoemd. Ook een luisterend oor, hulp bij melding/aangifte en het uitwisselen van ervaringen worden vaak genoemd.
- ▶ Burgemeesters (45%) geven, vergeleken met wethouders (31%), raadsleden (24%) en statenleden (23%), opvallend vaak aan dat ze ervaringen willen uitwisselen.
- ▶ Ook geven burgemeesters (46%), vergeleken met wethouders (24%), raadsleden (31%) en statenleden (38%), opvallend vaak aan dat ze hulp willen bij melding of aangifte.





# WAAR ZOEKT MEN ONDERSTEUNING?

- ▶ Voor alle typen ambtsdragers geldt dat een ruime meerderheid een of meerdere antwoorden geeft op de vraag bij wie of waar men waarschijnlijk ondersteuning zou zoeken.
- ▶ In de tekstballon rechts staan, per type ambtsdrager, de meest gegeven antwoorden weergegeven.



Onderstaand wordt per type ambtsdrager een beeld geschetst van de personen of instanties waar men ondersteuning zou zoeken.

- ▶ **Burgemeesters:**
  - ▶ Gemeentesecretaris wordt het vaakst genoemd
  - ▶ Politie wordt daarna het vaakst genoemd
  - ▶ Collega's (bijvoorbeeld collega-burgemeester), NGB, griffiers en het ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur worden ook relatief vaak genoemd.
- ▶ **Wethouders:**
  - ▶ Burgemeester wordt veruit het vaakst genoemd
  - ▶ Collega's (bijvoorbeeld collega-wethouders) worden daarna het vaakst genoemd
  - ▶ College, gemeentesecretaris en vertrouwenspersoon worden ook relatief vaak genoemd.
- ▶ **Raadsleden:**
  - ▶ Burgemeester wordt veruit het vaakst genoemd
  - ▶ Griffie wordt daarna het vaakst genoemd
  - ▶ De eigen fractie wordt daarna weer het vaakst genoemd
  - ▶ Collega's (bijvoorbeeld raadsleden), vertrouwenspersoon en politie worden ook relatief vaak genoemd.
- ▶ **Statenleden:**
  - ▶ De griffie wordt veruit het vaakst genoemd
  - ▶ De CdK wordt daarna het vaakst genoemd
  - ▶ De eigen fractie wordt daarna weer het vaakst genoemd
  - ▶ De fractievoorzitter, politie, naasten en collega statenleden worden ook relatief vaak genoemd.



# H4. Verbetering





# VERBETERPUNTEN EN COMPLIMENTEN - BURGEMEESTERS

## Verbeterpunten

In het kort: 55% van de burgemeesters kan een verbeterpunt noemen. Er is een duidelijk verlangen naar een beter georganiseerde, transparante en ondersteunende aanpak om de veiligheid en het welzijn van ambtsdragers te waarborgen, met een sterke nadruk op preventie, nazorg, en duidelijke richtlijnen en procedures.

- ▶ Er is een sterke behoefte aan proactieve maatregelen en voorbereiding om bedreigingen en intimidatie te voorkomen, vooral in situaties die te maken hebben met gevoelige besluitvorming, zoals bij ondermijning. (bijvoorbeeld beveiligers in de raadszaal bij gevoelige onderwerpen)
- ▶ Er wordt veel nadruk gelegd op het belang van nazorg, zowel voor ambtsdragers zelf als voor naasten. Dit omvat emotionele én praktische ondersteuning na een incident.
- ▶ Er is een gebrek aan eenduidigheid en heldere procedures, waardoor er behoefte is aan betere onderlinge afspraken, duidelijke handelingsperspectieven, en consistente opvolging van incidenten. Dit geldt zowel binnen gemeenten als in samenwerking met politie en OM.
- ▶ Er wordt gewezen op de noodzaak van bewustwording en training, zowel voor ambtsdragers zelf als voor andere betrokkenen. Dit omvat het beter bekend maken van de beschikbare ondersteuning en het versterken van de weerbaarheid.
- ▶ Er is behoefte aan betere communicatie, zowel binnen gemeenten als met externe partijen zoals het OM. Dit omvat het delen van best practices, het creëren van een cultuur van aanspreken en begrenzen, en het verbeteren van de samenwerking bij de afhandeling van incidenten.
- ▶ Er is frustratie over de langzame en soms inconsistente reactie van het strafrechtstelsel op aangiftes van bedreiging en intimidatie. Er wordt gepleit voor een striktere opvolging, het verhogen van de kans op strafbaarheid, en het consequent aanpakken van grensoverschrijdend gedrag.

## Complimenten

In het kort: 46% van de burgemeesters geeft een compliment. Men benadrukt de sterke punten in de aanpak van intimidatie en agressie, waaronder effectieve ondersteuning, duidelijke protocollen, een open cultuur, goede netwerken, snelle actie, en collegialiteit. Deze elementen dragen bij aan een veilige en ondersteunende omgeving binnen gemeentelijke en politieke structuren.

- ▶ Er is sprake van goede ondersteuning en nazorg vanuit de politie, eigen organisatie, en andere relevante instanties zoals het Netwerk Weerbaar Bestuur, CAOP, en BZK. Dit omvat zowel juridische ondersteuning als emotionele en praktische hulp.
- ▶ Het gebruik van interne protocollen, zorgt voor heldere richtlijnen over hoe te handelen bij intimidatie en agressie. Het onderwerp staat op de agenda, wat bijdraagt aan een effectieve aanpak.
- ▶ Het onderwerp intimidatie en agressie wordt steeds minder als taboe gezien, en er is veel aandacht voor en bespreking van het probleem. Dit draagt bij aan een cultuur van openheid en collegialiteit.
- ▶ Er is sprake van een goed functionerend netwerk, zoals het Netwerk Weerbaar Bestuur, en samenwerking met andere gemeenten en organisaties bevordert het delen van best practices en ervaringen.
- ▶ Er wordt minder juridisch getornd aan het vraagstuk en er wordt sneller overgegaan tot actie richting bedreigers. Dit laat zien dat er een zero-tolerance-beleid is en dat bedreiging en agressie niet worden getolereerd.
- ▶ Er is erkenning voor het probleem en de ondersteuning wordt serieus genomen. Het belang van de zaak wordt onderkend door verschillende betrokken partijen, waaronder de burgemeester en andere gemeentelijke leiders.





## Verbeterpunten

In het kort: 30% van de wethouders kan een verbeterpunt noemen. Er is een sterk gevoel dat de verharding in de maatschappij en het gebrek aan respect richting bestuurders serieuze aandacht vereist. Er is behoefte aan een gecoördineerde aanpak die zowel preventieve maatregelen, juridische versterking, als voortdurende ondersteuning en communicatie omvat.

- ▶ Er is een duidelijke bezorgdheid over het toenemende gebrek aan respect richting bestuurders, zowel vanuit de maatschappij als binnen gemeentelijke organen. Er is behoefte aan meer bewustwording en duidelijke grenzen die ook worden gehandhaafd.
- ▶ Vaak wijst men op de noodzaak van preventieve maatregelen, zoals duidelijke procesafspraken, protocollen, en communicatie. Bestuurders en raadsleden moeten proactief voorbereid worden op mogelijke situaties van agressie en intimidatie.
- ▶ Er is behoefte aan betere ondersteuning voor bestuurders die met agressie te maken krijgen, zowel intern als extern via een vertrouwenspersoon buiten de eigen gemeente.
- ▶ Men ziet de noodzaak om de juridische bescherming van bestuurders te versterken, bijvoorbeeld door zwaardere straffen voor geweld en bedreigingen.
- ▶ Er wordt veel belang gehecht aan duidelijke en open communicatie, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als richting de maatschappij.
- ▶ De rol van de burgemeester wordt als essentieel gezien in het beschermen en ondersteunen van wethouders en andere ambtsdragers.
- ▶ Er is een roep om een cultuurverandering waarbij het normaal wordt om respectvol met elkaar om te gaan. Landelijke politici spelen hierin een belangrijke voorbeeldrol.
- ▶ Tot slot wordt het belang van weerbaarheidstrainingen benadrukt, zodat bestuurders beter leren omgaan met agressieve situaties en zich hiertegen kunnen weren.

## Complimenten

In het kort: 32% van de wethouders geeft een compliment. Men benadrukt de sterke punten op het gebied van ondersteuning, openheid, beleid, training, collegiale steun, en aandacht voor het onderwerp van intimidatie en agressie. Deze elementen dragen bij aan een veilige, transparante en ondersteunende omgeving binnen de gemeente.

- ▶ Er is een cultuur waarin proactief handelen en het weten waar ondersteuning te krijgen is belangrijk is. Dit geldt zowel voor intern als extern advies. Er is toegankelijkheid naar collega's, vertrouwenspersonen, de wethoudersvereniging en de burgemeester.
- ▶ Het onderwerp intimidatie en agressie is openlijk bespreekbaar binnen de organisatie. Er is een cultuur van luisteren en begrip, waarbij zowel collega's als vertrouwenspersonen goed bereikbaar zijn voor advies en ondersteuning.
- ▶ Interne procedures zijn goed geregeld met vertrouwenspersonen en interne opvang en begeleiding. Dit zorgt voor een gestructureerde aanpak van incidenten. De gemeente staat voor een duidelijk zero tolerance beleid ten opzichte van agressie.
- ▶ Er zijn trainingen en bewustwordingssessies die de kennis vergroten en handvatten bieden voor het omgaan met intimidatie en agressie. Dit omvat ook preventieve maatregelen, zoals rollenspellen met acteurs.
- ▶ Er is sprake van steun bij collega's en een stevig collegiaal college. Dit draagt bij aan een ondersteunende werkomgeving waarin mensen voor elkaar klaarstaan.
- ▶ Het onderwerp krijgt voldoende aandacht, zowel binnen de gemeente als in bredere contexten. Er is erkenning voor de bestaande protocollen en de inzet van de gemeente om adequaat op te treden tegen agressie.
- ▶ Er is een cultuur van snelle reactie en het bieden van een luisterend oor bij incidenten. Er zijn mogelijkheden voor advies na incidenten, en concrete adviezen worden gegeven en ontvangen om de situatie te verbeteren.





## Verbeterpunten

In het kort: 32% van de raadsleden kan een verbeterpunt noemen. Er is behoefte aan duidelijke richtlijnen, betere ondersteuning en bescherming van raadsleden, verbeterde reacties en handhaving bij incidenten, een respectvolle cultuur binnen de raad, en een verhoogde bewustwording en preventie van agressie en intimidatie.

- ▶ Er is behoefte aan duidelijke communicatie en procedures voor het melden van agressie. Dit omvat het scheppen van duidelijkheid over wie je moet benaderen en hoe je moet handelen na een incident. Het ontwikkelen van protocollen en een stappenplan kan helpen om raadsleden te informeren over wat te doen bij agressieve situaties en waar ondersteuning beschikbaar is.
- ▶ Er is vraag naar meer ondersteuning van raadsleden door middel van vertrouwenspersonen, juridische bijstand en nazorg. Dit geldt ook voor de bescherming van hun privacy en veiligheid. Trainingen en weerbaarheidstrainingen voor raadsleden worden voorgesteld om hen beter voor te bereiden op het omgaan met agressie.
- ▶ Er is behoefte aan betere en snellere reacties op incidenten, met consequente handhaving en hogere straffen voor daders. Dit omvat ook het verbeteren van de rol van politie en justitie in het aanpakken van incidenten en het duidelijk maken van de consequenties voor daders.
- ▶ Er wordt gepleit voor een cultuur van respect binnen gemeentelijke raden, met meer aandacht voor omgangsvormen en het aanspreken van ongepast gedrag. Het belang van een collegiale houding, evenals het verbeteren van de communicatie en samenwerking tussen raadsleden en het dagelijks bestuur, worden benadrukt.
- ▶ Er is behoefte aan meer bewustwording en preventie, zowel binnen de gemeenteraad als in de samenleving. Dit kan door het regelmatig bespreken van het onderwerp, het organiseren van themabijeenkomsten, en het aanmoedigen van openheid over ervaringen. Het verhogen van publieke bewustwording en het bevorderen van een cultuur waarin agressie niet wordt getolereerd, is ook een belangrijk punt.

## Complimenten

In het kort: 27% van de raadsleden geeft een compliment. In het algemeen laten deze punten zien dat veel gemeenten effectieve maatregelen hebben genomen om een veilige en ondersteunende omgeving te creëren voor hun medewerkers en raadsleden. De nadruk ligt op serieuze behandeling van incidenten, goede communicatie, toegankelijke ondersteuning, en het bevorderen van een cultuur van respect en openheid.

- ▶ Er is vaak een sterke collegiale steun, waarbij fractieleden en andere collega's bescherming en steun bieden aan degenen die met intimidatie of agressie te maken hebben gehad. Er is een laagdrempelige manier om meldingen te maken.
- ▶ Incidenten worden serieus genomen en er wordt adequaat op gereageerd. Dit omvat directe actie en duidelijke opvolging. Er zijn protocollen en structuren voor nazorg.
- ▶ Raadsleden en medewerkers krijgen trainingen over weerbaarheid en omgaan met agressie. Dit verhoogt de kennis en het zelfvertrouwen bij het omgaan met dergelijke situaties.
- ▶ Er is een cultuur van open communicatie, zowel intern als extern. Dit zorgt voor duidelijkheid en vermindert de kans op misverstanden.
- ▶ De burgemeester en griffie zijn goed bereikbaar en toegankelijk, wat helpt bij het snel oplossen van problemen.
- ▶ Er is een algemene cultuur van respect en goede onderlinge verstandhouding binnen de raad en de gemeente.
- ▶ Er zijn duidelijke protocollen voor het omgaan met intimidatie en agressie, wat zorgt voor een gestructureerde aanpak van incidenten.
- ▶ Er wordt regelmatig geëvalueerd en besproken hoe het gaat met de aanpak van intimidatie en agressie, zodat de aanpak voortdurend kan worden verbeterd.





# VERBETERPUNTEN EN COMPLIMENTEN - STATENLEDEN

## Verbeterpunten

In het kort: 27% van de statenleden kan een verbeterpunt noemen. De antwoorden wijzen op de noodzaak van een veilig, respectvol en goed gereguleerd werkklimaat voor mensen in politieke functies, waarbij duidelijkheid, communicatie, en ondersteuning cruciaal zijn.

- ▶ Er is behoefte aan zowel persoonlijke weerbaarheidstrainingen als het benadrukken van de noodzaak om grenzen te stellen en ongewenst gedrag te adresseren.
- ▶ Men wil duidelijke, toegankelijke protocollen en de handhaving daarvan, evenals aandacht voor intimidatie, zowel in fysieke bijeenkomsten als via sociale media.
- ▶ Er is behoefte aan daadwerkelijke vervolging van wangedrag, inclusief het serieus nemen van meldingen door instanties zoals de politie en het OM.
- ▶ Er wordt gewezen op het belang van duidelijke communicatie over wat er gedaan kan worden in gevallen van intimidatie of agressie, en het zorgen voor een cultuur waarin fatsoen en respect centraal staan.
- ▶ Er wordt ook aandacht gevraagd voor het bevorderen van onderlinge gesprekken en samenkomsten om elkaar beter te begrijpen en te ondersteunen binnen politieke contexten.

## Complimenten

In het kort: 25% van de statenleden geeft een compliment. Deze punten laten zien dat er een sterke focus is op ondersteuning, opleiding en een positieve cultuur binnen de organisatie, wat bijdraagt aan een effectieve en professionele aanpak van agressie.

- ▶ Er is een goed overzicht van waar je terecht kunt bij echte problemen, wat de toegang tot hulp vergemakkelijkt. De griffie wordt als toegankelijk en doeltreffend ervaren, met een open deur beleid en directe ondersteuning bij problemen.
- ▶ Er worden weerbaarheidstrainingen en trainingen over omgaan met agressie georganiseerd, zowel door de provincie als door de griffie. Er is uitgebreide voorlichting en informatievoorziening over hoe te handelen in geval van intimidatie of agressie.
- ▶ De werksfeer binnen de organisatie wordt als positief ervaren, wat bijdraagt aan een veilige omgeving. Het onderwerp intimidatie en agressie is bespreekbaar binnen de Staten, wat helpt om problemen openlijk te bespreken en aan te pakken.
- ▶ Er is aandacht voor nazorg, wat helpt bij het ondersteunen van mensen na een incident. Het onderwerp wordt regelmatig besproken en er is energie en aandacht voor de aanpak van intimidatie en agressie.
- ▶ De griffie en andere ondersteunende teams worden als integer, begripvol, en professioneel ervaren. Er worden bijeenkomsten gehouden die gericht zijn op integriteit, wat bijdraagt aan een cultuur van respect en professionaliteit.
- ▶ De Commissaris van de Koning is benaderbaar en geeft aan graag gecontacteerd te willen worden bij problemen, wat extra ondersteuning biedt. Er zijn positieve ervaringen met het melden en de verwerking van incidenten, waarbij problemen effectief worden aangepakt door de griffie en andere betrokkenen.
- ▶ Lijntjes zijn duidelijk en transparant, wat bijdraagt aan een efficiënte en open aanpak van problemen.





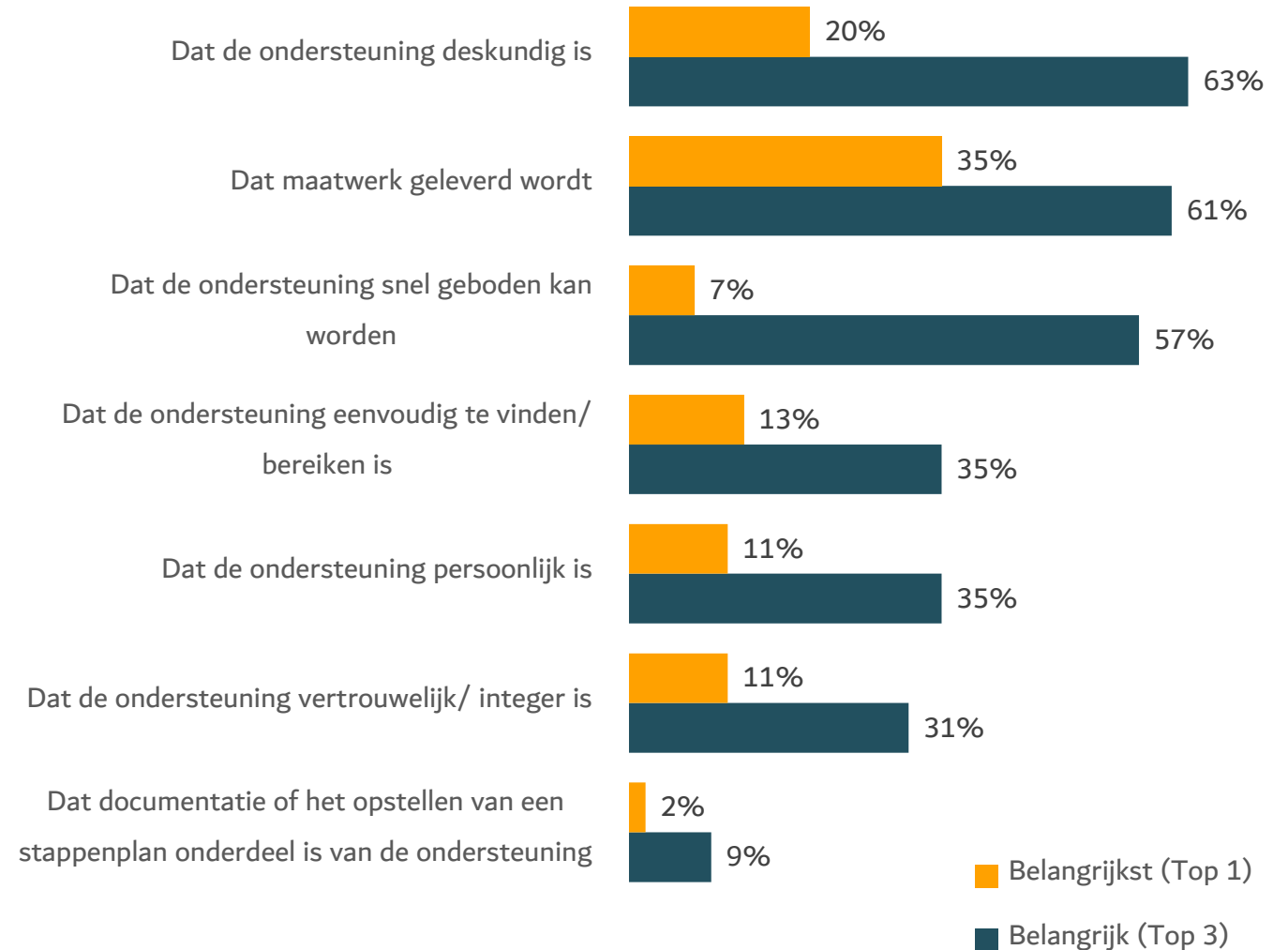
# BELANG ASPECTEN ONDERSTEUNING - BURGEMEESTERS

Wanneer we kijken naar wat burgemeesters het meest belangrijke aspect vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ Het leveren van maatwerk wordt door burgemeesters het vaakst genoemd als belangrijkste aspect van de ondersteuning: 35% zet dit aspect op plek 1.
- ▶ De deskundigheid van de ondersteuning wordt met 20% ook relatief vaak het belangrijkste gevonden.
- ▶ In 2021 werden het leveren van maatwerk en de deskundigheid van de ondersteuning ook het vaakst genoemd als belangrijkste aspecten van de ondersteuning.

Wanneer we kijken naar de persoonlijke top 3 van wat burgemeesters belangrijk vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ Burgemeesters noemen maatwerk en deskundige ondersteuning ook het vaakst in hun persoonlijke top 3: beide aspecten worden door bijna twee derde op plek 1, 2 of 3 gezet.
- ▶ Daarnaast wordt de snelheid waarmee de ondersteuning geboden kan worden ook vaak in de persoonlijke top 3 genoemd. Dit is opvallend, omdat dit aspect relatief weinig als belangrijkste aspect wordt genoemd.





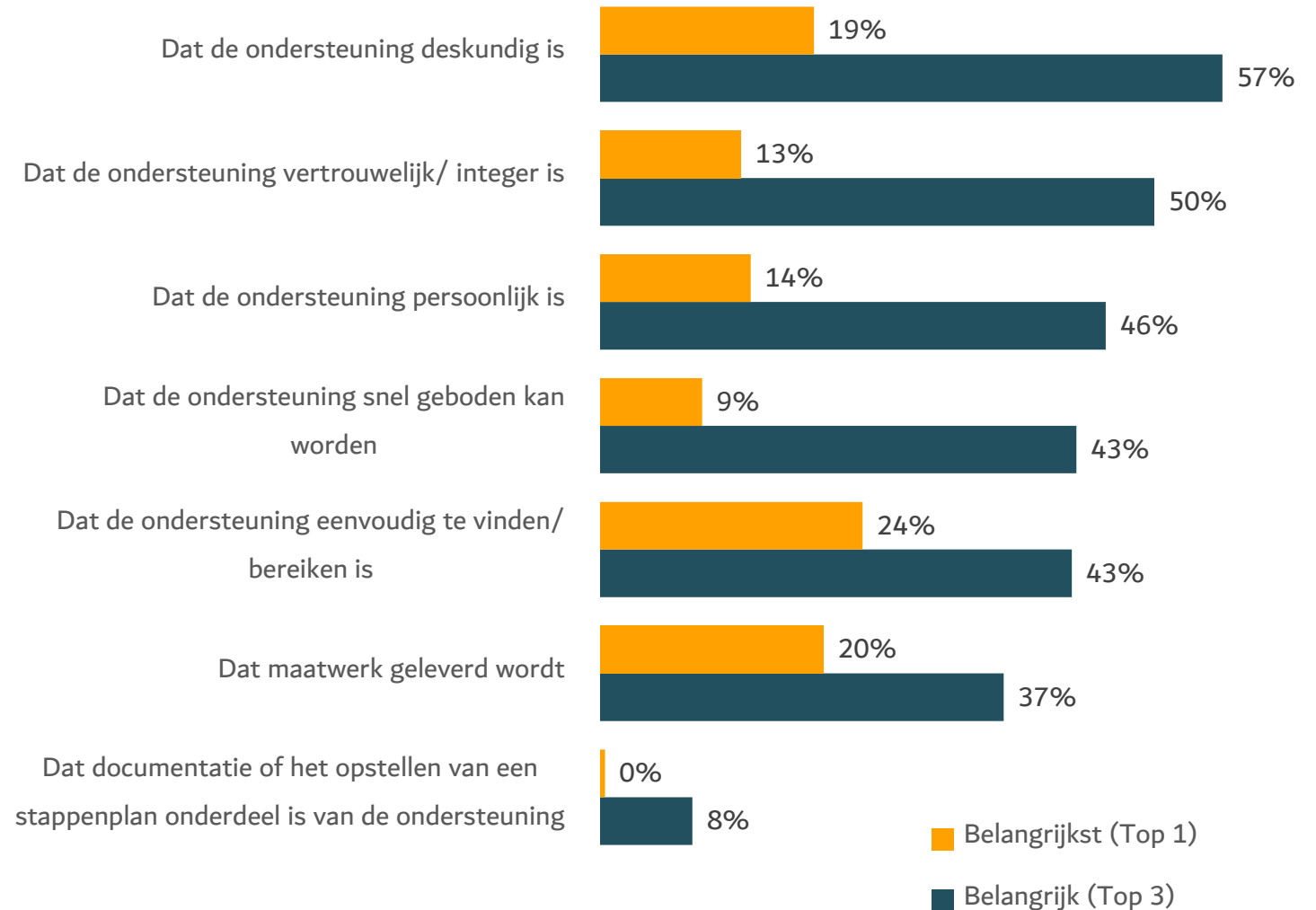
# BELANG ASPECTEN ONDERSTEUNING - WETHOUDERS

Wanneer we kijken naar wat wethouders het meest belangrijke aspect vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ De vindbaarheid van de ondersteuning wordt, net als in 2021, door wethouders het vaakst genoemd als belangrijkste aspect van de ondersteuning; 24% zet dit op plek 1.
- ▶ Ook het leveren van maatwerk en de deskundigheid van de ondersteuning worden relatief vaak het belangrijkste gevonden.

Wanneer we kijken naar de persoonlijke top 3 van wat wethouders belangrijk vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ Wethouders noemen deskundige ondersteuning het vaakst in hun persoonlijke top 3: ruim de helft heeft dit aspect op plek 1, 2 of 3 gezet.
- ▶ Behoudens het aspect 'dat documentatie of het opstellen van een stappenplan onderdeel is van de ondersteuning' worden alle aspecten grofweg even vaak in de persoonlijke top 3 genoemd.





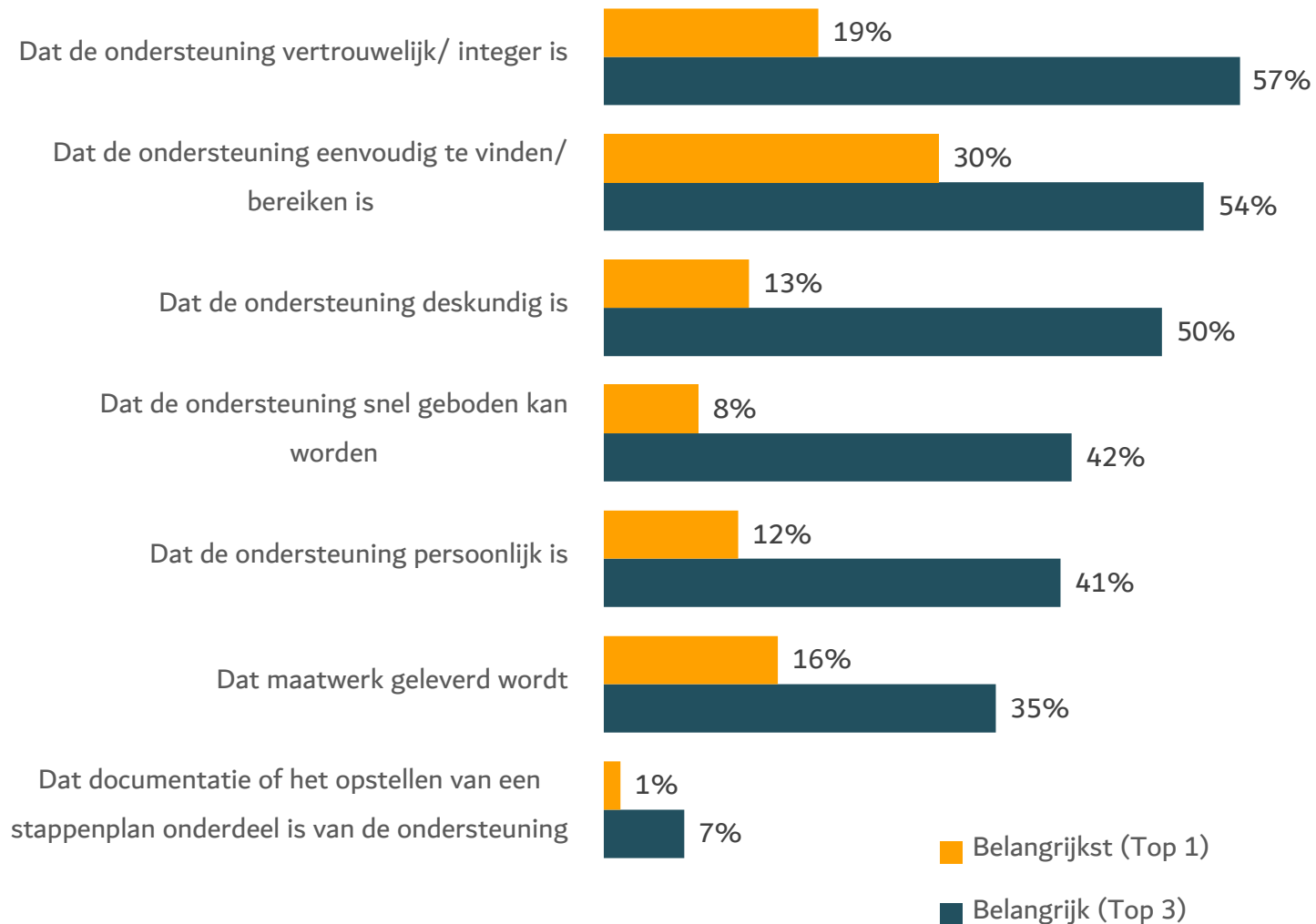
# BELANG ASPECTEN ONDERSTEUNING - RAADSLEDEN

Wanneer we kijken naar wat raadsleden het meest belangrijke aspect vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ De vindbaarheid van de ondersteuning wordt, net als in 2021, door raadsleden het vaakst genoemd als belangrijkste aspect van de ondersteuning: 30% zet dit op plek 1.
- ▶ Ook de vertrouwelijkheid/ integriteit van de ondersteuning en het leveren van maatwerk worden relatief vaak het belangrijkste gevonden.

Wanneer we kijken naar de persoonlijke top 3 van wat raadsleden belangrijk vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ Raadsleden noemen de vertrouwelijkheid/ integriteit van de ondersteuning het vaakst in hun persoonlijke top 3: ruim de helft heeft dit aspect op plek 1, 2 of 3 gezet.
- ▶ Behoudens het aspect 'dat documentatie of het opstellen van een stappenplan onderdeel is van de ondersteuning' worden alle aspecten grofweg even vaak in de persoonlijke top 3 genoemd.





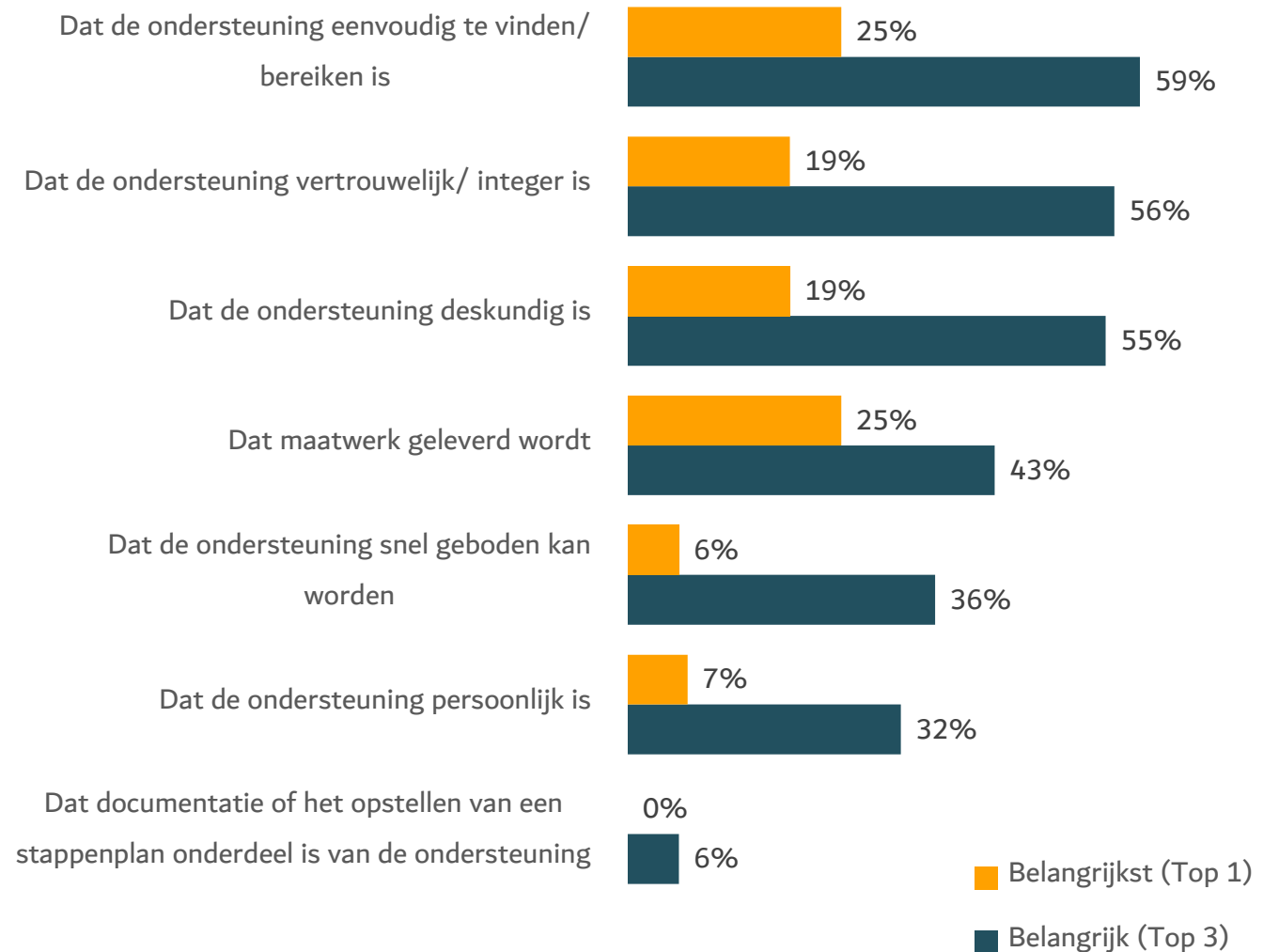
# BELANG ASPECTEN ONDERSTEUNING - STATENLEDEN

Wanneer we kijken naar wat statenleden het meest belangrijke aspect vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ De vindbaarheid van de ondersteuning en het leveren van maatwerk worden door statenleden het vaakst genoemd als belangrijkste aspect van de ondersteuning: beide aspecten worden door 25% op plek 1 gezet.
- ▶ Ook de vertrouwelijkheid/ integriteit van de ondersteuning en de deskundigheid van de ondersteuning worden relatief vaak het belangrijkste gevonden.

Wanneer we kijken naar de persoonlijke top 3 van wat statenleden belangrijk vinden bij ondersteuning, dan zien we het volgende:

- ▶ Statenleden noemen de vindbaarheid van de ondersteuning het vaakst in hun persoonlijke top 3: ruim de helft heeft dit aspect op plek 1, 2 of 3 gezet.
- ▶ Het aspect 'dat documentatie of het opstellen van een stappenplan onderdeel is van de ondersteuning' wordt slechts door een kleine minderheid genoemd in de persoonlijke top 3.





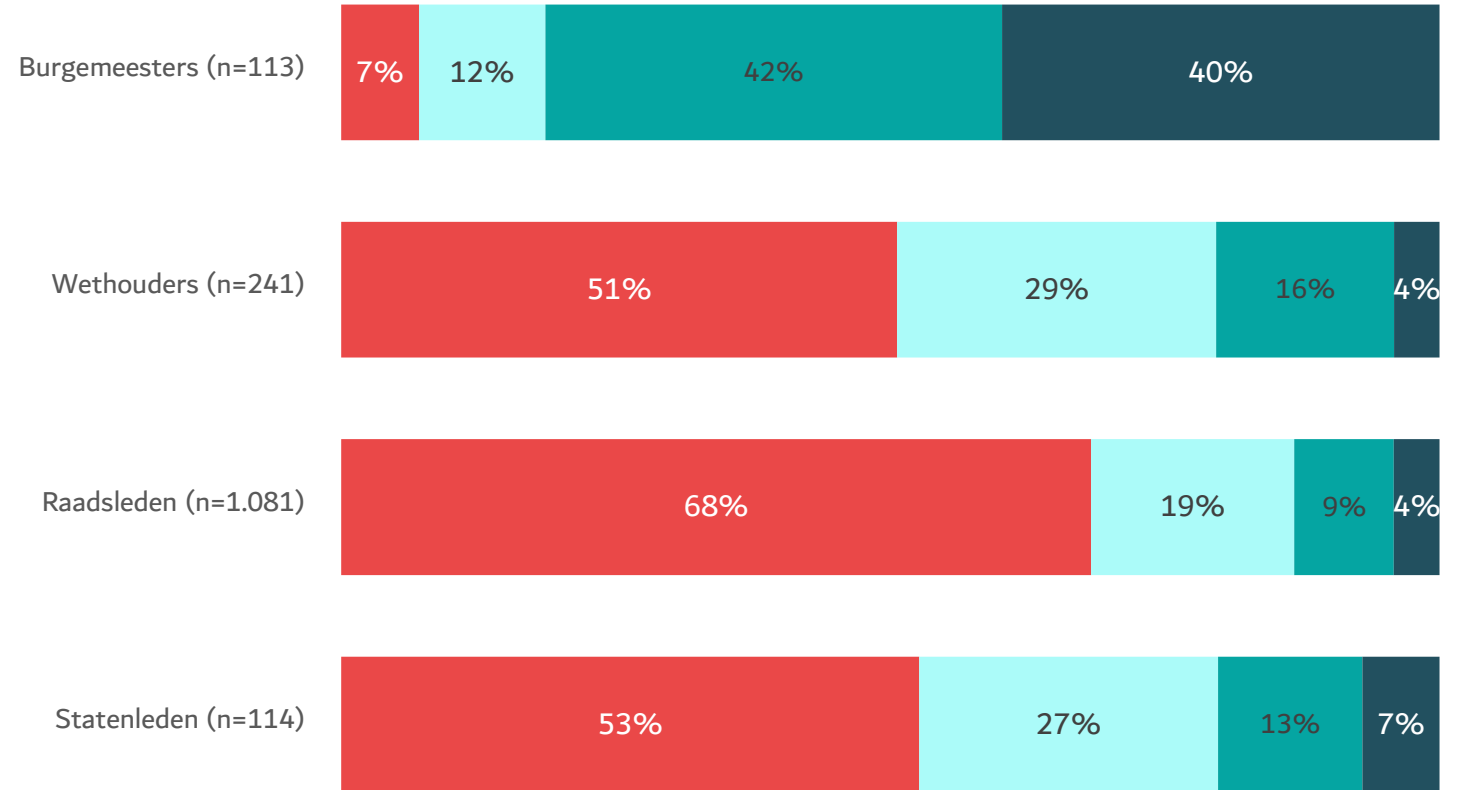
# H5. Bestaande ondersteuning





# BEKENDHEID ONDERSTEUNINGSTEAM WEERBAAR BESTUUR

- ▶ Het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur geniet vooral onder burgemeesters goede bekendheid.
- ▶ Ruim de helft van de overige typen ambtsdragers geeft aan niet bekend te zijn ermee.
- ▶ Vergeleken met 2021 is de bekendheid van het ondersteuningsteam significant toegenomen:
  - ▶ Burgemeesters:
    - ▶ In 2021 gaf slechts 12% van de burgemeesters aan goed bekend te zijn met de werkzaamheden van het ondersteuningsteam (40% in 2024).
    - ▶ In totaal kende in 2021 80% van de burgemeesters het ondersteuningsteam ten minste van naam (93% in 2024).
  - ▶ Wethouders:
    - ▶ In totaal kende in 2021 35% van de wethouders het ondersteuningsteam ten minste van naam (49% in 2024).
  - ▶ Raadsleden:
    - ▶ In totaal kende in 2021 26% van de raadsleden het ondersteuningsteam ten minste van naam (47% in 2024).



■ Ken ik niet    
 ■ Ken ik alleen van naam    
 ■ Ik weet een beetje wat ze doen    
 ■ Ik ben goed bekend met wat ze doen

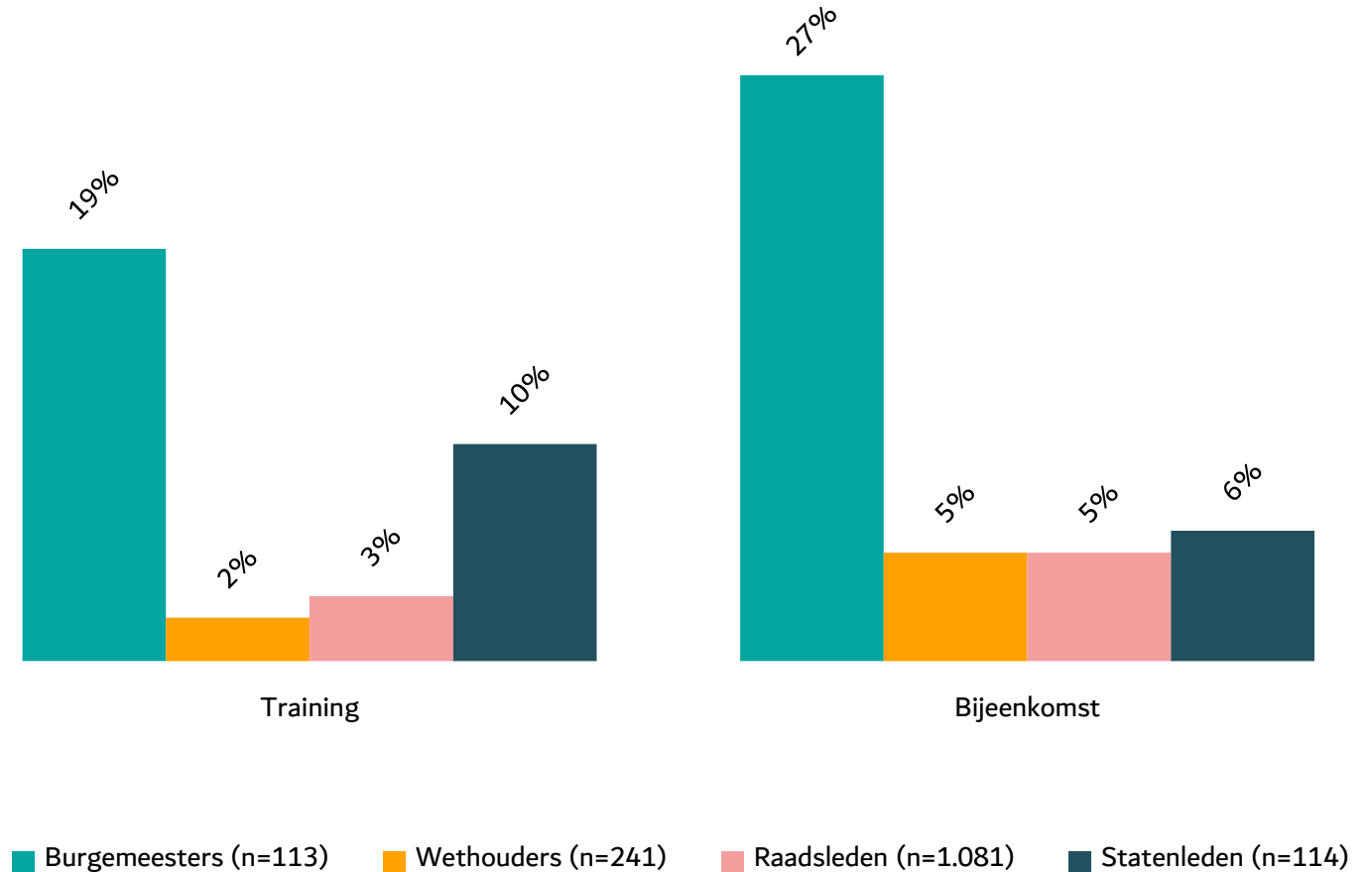






# DEELNAME BIJEENKOMST OF TRAINING ONDERSTEUNINGSTEAM

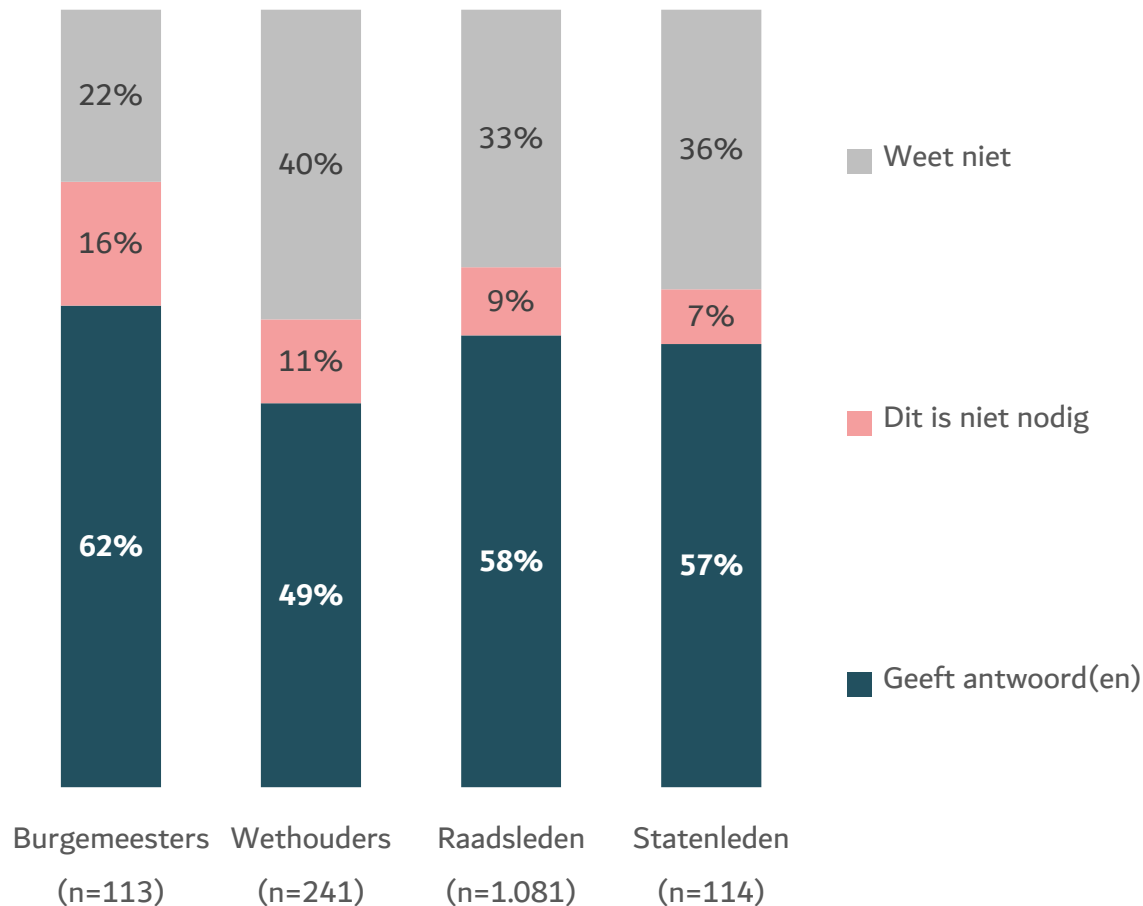
- ▶ 19% van alle burgemeesters heeft wel eens deelgenomen aan een training van het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur en 27% heeft deelgenomen aan een bijeenkomst.
- ▶ Onder wethouders, raadsleden en statenleden geeft slechts een kleine minderheid aan wel eens te hebben deelgenomen aan trainingen of bijeenkomsten van het Ondersteuningsteam Weerbaar Bestuur.





# VERGROTEN NAAMSBEKENDHEID ONDERSTEUNINGSTEAM

- ▶ Voor alle typen ambtsdragers geldt dat grofweg de helft een of meerdere antwoorden geeft op de vraag bij wie of waar men waarschijnlijk ondersteuning zou zoeken.
- ▶ In de tekstballon rechts staan, per type ambtsdrager, de meest gegeven antwoorden weergegeven.



Onderstaand wordt per type ambtsdrager een beeld geschetst van de meest genoemde manieren waarop het ondersteuningsteam zijn naamsbekendheid zou kunnen vergroten.

- ▶ **Burgemeesters:**
  - ▶ Mailingen en nieuwsbrieven
  - ▶ Persoonlijk contact of gesprek
  - ▶ Genootschap voor Burgemeesters of Vereniging van Nederlandse Gemeenten
  - ▶ Bijeenkomsten en evenementen
- ▶ **Wethouders:**
  - ▶ Wethoudersvereniging of Vereniging van Nederlandse Gemeenten
  - ▶ Mailingen en nieuwsbrieven
  - ▶ Sociale media
  - ▶ Gemeentelijke organisatie en griffie
  - ▶ Presentaties en bijeenkomsten
- ▶ **Raadsleden:**
  - ▶ Via de griffie (niewsbrieven, mailingen, presentaties)
  - ▶ Gemeente (algemene documentatie, nieuwsbrieven, bijeenkomsten, website)
  - ▶ Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG Magazine, website, nieuwsbrieven)
  - ▶ Burgemeester/ college van B&W (directe communicatie, bijeenkomsten)
- ▶ **Statenleden:**
  - ▶ Mailingen en nieuwsbrieven
  - ▶ Via de griffie
  - ▶ Fysiek bezoek
  - ▶ Website
  - ▶ Infosessies en (online) trainingen



# H6. Omgaan met agressie

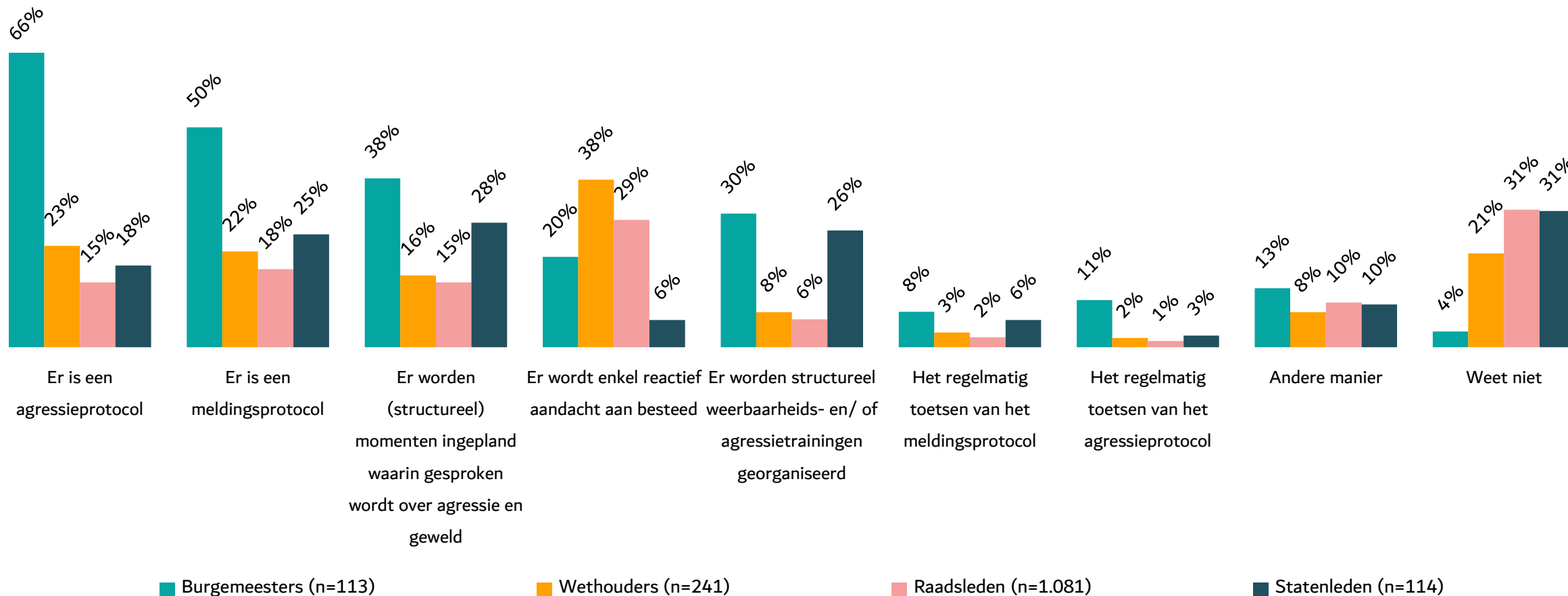
*Landelijk zijn er afspraken gemaakt omtrent agressie. Een voorbeeld hiervan is dat minimaal een keer per jaar een moment wordt gepland om te praten over agressie binnen de organisatie.*





# SOORT AANDACHT VOOR AGRESSIE BINNEN EIGEN ORGANISATIE

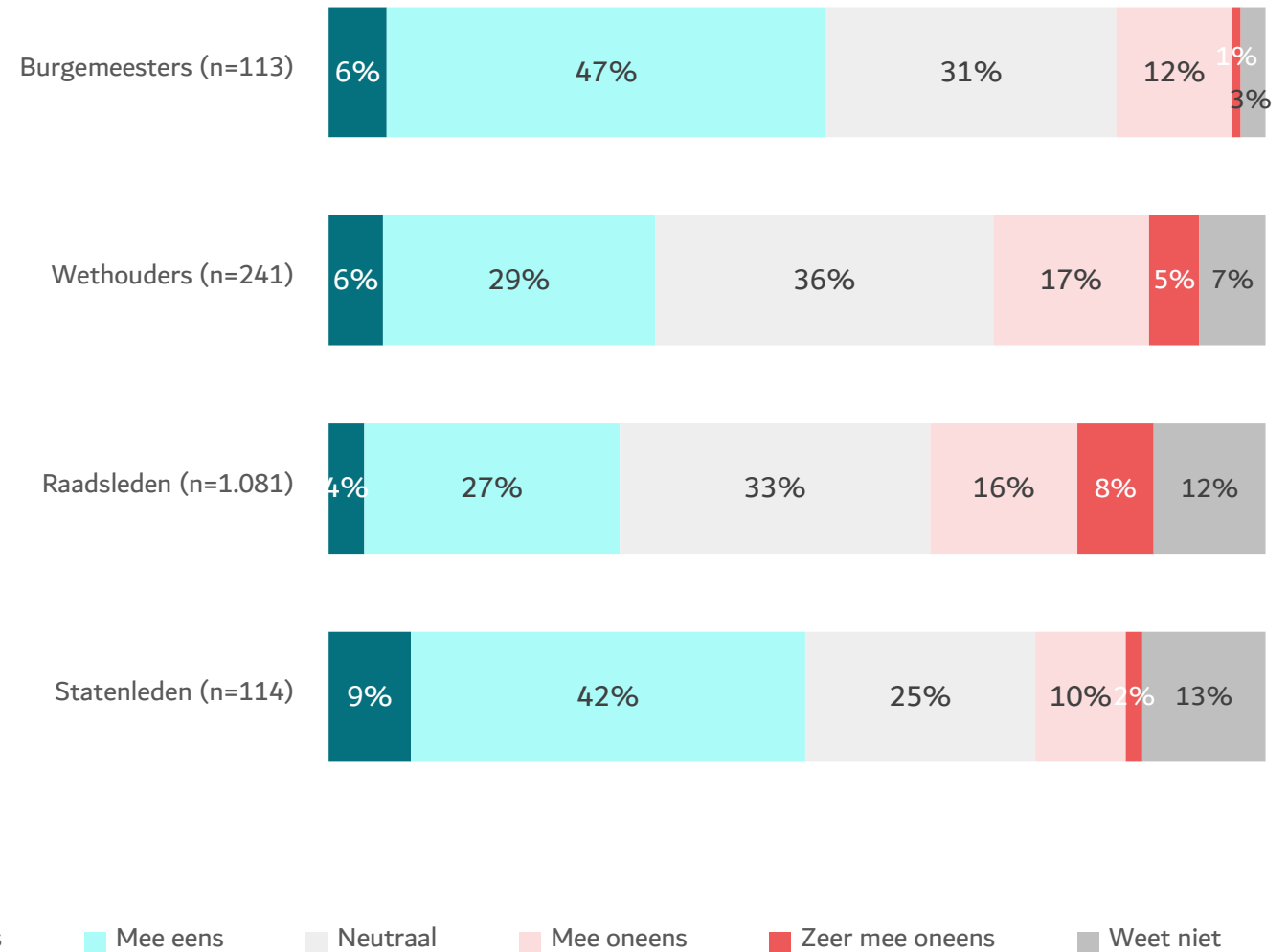
- ▶ Burgemeesters geven, vergeleken met de overige gemeentelijke ambtsdragers, opvallend vaak aan dat er agressie- en meldingsprotocollen zijn, dat er (structureel) momenten worden ingepland waarin gesproken wordt over agressie en geweld en dat er structureel weerbaarheids- en/ of agressietrainingen worden georganiseerd.
- ▶ Wethouders en raadsleden geven relatief vaak aan dat er enkel reactief aandacht aan wordt besteed.
- ▶ Relatief veel wethouders, raadsleden en statenleden geven aan het niet te weten.





# HOEVEELHEID AANDACHT VOOR AGRESSIE BINNEN EIGEN ORGANISATIE

- ▶ Onder burgemeesters en statenleden is ongeveer de helft het er (zeer) mee eens dat de eigen organisatie voldoende aandacht besteedt aan het onderwerp agressie.
- ▶ Onder wethouders en raadsleden is dit ongeveer één derde.
- ▶ Vergeleken met 2021 is de tevredenheid onder burgemeesters en raadsleden toegenomen:
  - ▶ In 2021 was 39% van de burgemeesters het er (zeer) mee eens dat de eigen organisatie voldoende aandacht heeft voor het onderwerp agressie (2024: 53%).
  - ▶ In 2021 was 20% van de raadsleden het er (zeer) mee eens dat de eigen organisatie voldoende aandacht heeft voor het onderwerp agressie (2024: 31%).
  - ▶ In 2021 was 36% van de wethouders het er (zeer) mee eens dat de eigen organisatie voldoende aandacht heeft voor het onderwerp agressie (2024: 35%).





# Onderzoeksverantwoording



## RESPONS

In totaal hebben n=113 burgemeesters, n=241 wethouders, n=1.081 raadsleden, n=4 Commissarissen van de Koning, n=5 gedeputeerden en n=114 statenleden aan het onderzoek deelgenomen. De maximale foutmarges bij deze steekproefgroottes bedragen bij een betrouwbaarheidsniveau van 95%\* en rekening houdende met de populatiegroottes per doelgroep:

- ▶ Burgemeesters: 7,6% (voldoende betrouwbaar)
- ▶ Wethouders: 5,7% (voldoende betrouwbaar)
- ▶ Raadsleden: 2,8% (ruim voldoende betrouwbaar)
- ▶ CvdK's: 41,8% (ruim onvoldoende betrouwbaar)
- ▶ Gedeputeerden: 42,8% (ruim onvoldoende betrouwbaar)
- ▶ Statenleden: 8,2% (voldoende betrouwbaar)

## METHODIEK

- ▶ Op 3 juni 2024 is een email met een link naar de online vragenlijst gestuurd aan alle gemeentelijke en provinciale ambtsdragers waarvan contactgegevens bekend zijn:
  - ▶ 338 burgemeesters
  - ▶ 1.311 wethouders
  - ▶ 8.384 raadsleden
  - ▶ 12 CvdK's
  - ▶ 62 gedeputeerden
  - ▶ 567 statenleden
- ▶ Op 11 juni en 2 juli 2024 zijn herinneringen aan niet responderende ambtsdragers gestuurd.
- ▶ Genodigden zijn tot 9 juli 2024 in de gelegenheid geweest om de online vragenlijst in te vullen.
- ▶ Alle respondenten hebben de vragenlijst anoniem ingevuld.

## OVER DIT RAPPORT

In dit rapport zijn de resultaten visueel weergegeven, waarbij tekstueel duiding wordt gegeven. De resultaten zijn uitgesplitst naar type ambtsdrager en, waar mogelijk, vergeleken met resultaten uit de meting van 2021.



# Achtergrondkenmerken







# ACHTERGRONDKERNMERKEN

In onderstaande tabel zijn de respons- en populatiecijfers en het bijbehorende responspercentage per type ambtsdrager weergegeven.

Type	Respons (n)	Populatie (N)	Responspercentage (%)
Burgemeesters	113	342	33%
Wethouders	241	1.311	18%
Raadsleden	1.081	8.384	13%
CvdK's	4	12	33%
Gedeputeerden	5	62	8%
Statenleden	114	570	20%



# Over Invior



Invior biedt onafhankelijk advies en projectbegeleiding rondom (participatie)beleid. We begeleiden opdrachtgevers in drie fasen van het participatieproces.

**Inzicht** – Door onderzoek te doen verzamelen we betrouwbare informatie.

**Visie** – De opgehaalde inzichten vertalen we naar een gedragen beleidsmatig advies, maar het liefst daarbij ook een participatiebeleid om nu, en in de toekomst, belanghebbenden betrokken te houden.

**Organisatie** – Vervolgens helpen we met het implementeren van dit beleidsadvies. Onze professionele en flexibele medewerkers geloven in gemeenschap; een zo breed mogelijke groep moet kunnen meedenken en meepraten over lokale maatschappelijke vraagstukken. Door een transparant inzicht in hetgeen leeft en speelt onder burgers/ bestuurders/ politici, levert dit beter beleid en meer draagvlak op.

Invior  
Herstraat 20  
5961 GJ Horst

[www.invior.nl](http://www.invior.nl)  
[advies@invior.nl](mailto:advies@invior.nl)  
085-4860100

Invior is lid van Data & Insights Network.

Onderzoeks- en participatiebureau Invior, met de overheidsdatabase Overheid in Nederland, is sinds 2011 actief in onderzoeken onder gekozen en benoemde bestuurders in Nederland. Overheid in Nederland beheert daarvoor een databestand van alle gekozen en benoemde bestuurders van het kabinet, de Staten-Generaal, de Waterschappen, de provincies en de gemeenten. Ook beschikt Overheid in Nederland over een personenregister van leidinggevende ambtenaren bij de diverse overheden.



Afb. Homepage [www.overheidinnederland.nl](http://www.overheidinnederland.nl)