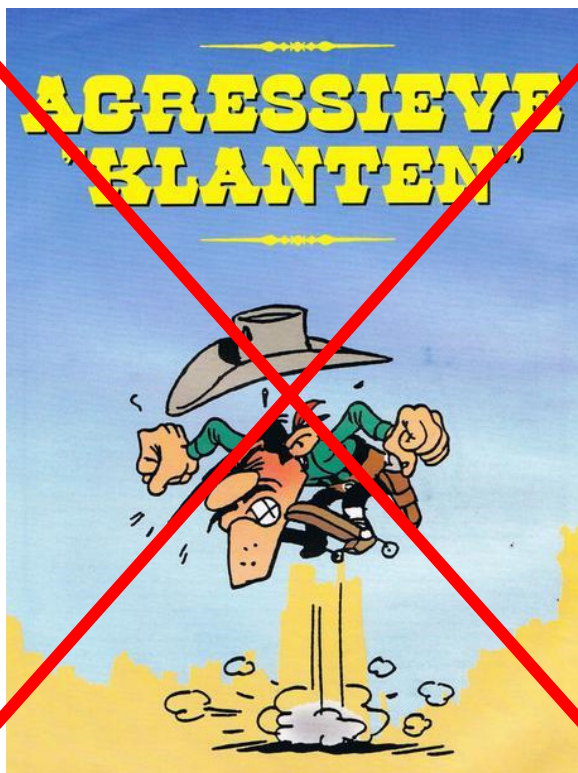


## Aanpak van Agressie en Geweld



Opdrachtgever: Marinus de Bruijn  
Auteur: Roel Reuselaars  
Versie: 1.1  
Datum: 12 mei 2015  
Datum vaststelling DT: 26 maart 2015  
Datum instemming OR: 12 mei 2015

# Beleidsnotitie

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>2</b>
<b>1 Meningen over agressie en geweld</b>	<b>3</b>
<b>2 Feiten</b>	<b>3</b>
<b>3 Waarom agressie en geweld aanpakken</b>	<b>4</b>
<b>4 Wanneer is het agressie?</b>	<b>4</b>
<b>5 Ontwikkeling van de visie op publieksagressie</b>	<b>5</b>
<b>6 Visie op publieksagressie</b>	<b>6</b>
<b>7 Wat gaan we doen</b>	<b>7</b>
<b>8 Organisatienorm</b>	<b>8</b>
<b>9 Teamnorm</b>	<b>9</b>
<b>10 Kwaliteitshandvest en gedragsregels</b>	<b>10</b>
<b>11 Huisregels bezoekers</b>	<b>11</b>
<b>12 Risicofuncties</b>	<b>11</b>
<b>13 Veilige werkplek</b>	<b>13</b>
<b>14 Preventiemedewerker agressie en geweld</b>	<b>13</b>
<b>15 Voorlichting, instructie en training van medewerkers</b>	<b>14</b>
<b>16 Protocol voor agressie en geweld</b>	<b>15</b>
<b>17 Alarmsysteem en alarmprocedure</b>	<b>16</b>
<b>18 Nazorg aan slachtoffer van agressie en geweld</b>	<b>16</b>
<b>19 Procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren</b>	<b>17</b>
<b>20 Dadergerichte aanpak</b>	<b>18</b>
<b>21 Contact met politie</b>	<b>22</b>
<b>22 Periodieke evaluatie van beleid en maatregelen</b>	<b>22</b>
<b>Bijlage 1 Voorbeelden risicofuncties per categorie</b>	<b>23</b>
<b>Bijlage 2 Functieprofiel preventiemedewerker agressie en geweld</b>	<b>24</b>

## Samenvatting

Uit de Monitor Agressie en geweld Openbaar Bestuur van 2012 blijkt dat 59 procent van de medewerkers met inwonercontacten te maken heeft met agressie en geweld. Het meervoudig slachtofferschap onder gemeenteambtenaren is hoog. Behalve medewerkers hebben ook burgemeesters, wethouders en raadsleden te maken met agressie en geweld. Ruim een derde van de slachtoffers ervaart nadelige gevolgen van het meest recente incident. Het betreft voornamelijk effecten op werkplezier (20%), maar ook gevolgen voor de geestelijke gezondheid (8%) en lichamelijke gezondheid (2%).

Confrontatie van medewerkers en bestuurders met publieksagressie kan leiden tot gezondheidsschade, psychische klachten en verminderde arbeidsmotivatie. Daarnaast kan publieksagressie een goede uitvoering van de publieke taak in gevaar brengen. Tevens tast agressie de regievoering van professionals aan, leidt tot normvervaging, productieverlies en personeelsverloop.

Een goede kwaliteit van dienstverlening kan agressie en geweld verminderen en mogelijk voorkomen. Hiervoor is het principe van wederkerigheid, professioneel samenspel en leren van incidenten van belang. Dit vraagt een pro-actieve benadering met vooraf nadenken over de gevolgen van veranderend overheidsbeleid voor inwoners, luisteren naar argumenten en belangen van zowel inwoners als overheid, verwachtingen goed managen en passende begeleidende maatregelen nemen.

Onze organisatienorm t.o.v. agressie en geweld is: Emotie is toegestaan, agressie en geweld worden nooit getolereerd. Het eerste behoort tot professionele basisvaardigheden van ambtenaren met publiekscontacten. Bij het tweede is het van belang om als professional de regie weten te behouden in het dienstverlenings-, handavings- of hulpverleningsproces. Door de organisatienorm te vertalen in een teamnorm met concrete voorbeelden weten medewerkers hoe ze in specifieke situaties moeten handelen.

Bij normoverschrijdend gedrag door een inwoner volgen de volgende acties:

1. Staken van de dienstverlening: Een inwoner mag geen voordeel hebben van het normoverschrijdende gedrag dat hij vertoont. De dienstverlening wordt door de medewerker altijd gestaakt bij normoverschrijdend gedrag. Medewerkers van de gemeente reageren zelf nooit met agressie op agressie.
2. Registreren van het incident: Alle incidenten van normoverschrijdend gedrag worden door de medewerker gemeld. De registratie gebeurt in het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR). De meldingen worden gebruikt voor de dadergericht aanpak, aangifte bij de politie, preventie maatregelen en evaluatie.
3. Opleggen van een maatregel: Agressief gedrag moet zoveel mogelijk uit het dienstverleningsproces worden verbannen met dadergerichte maatregelen, zoals het treffen van sancties, aangifte doen bij de politie en schade verhalen bij de dader.

Medewerkers en leidinggevenden moeten de risicovolle situaties die in een functie kunnen ontstaan kunnen managen. Leidinggevenden moeten bovendien weten hoe te handelen bij en na afloop van incidenten. Hiervoor wordt een voorlichting- en trainingsprogramma opgezet. Dit wordt toegesneden op de leerdoelen van de medewerkers én op de aard en de risico's van de functie.

Ter ondersteuning zijn/worden protocollen ontwikkeld op het gebied van omgaan met agressie, alarmering, melden van incidenten, nazorg en dadervolging. Tot slot wordt voorgesteld om een preventiemedewerker agressie en geweld aan te stellen die de organisatie bijstaat in de uitvoering van het beleid.

# 1 Meningen over agressie en geweld

Over publieksagressie bestaan vele meningen, percepties en visies:

- 'Het hoort bij het werk.'
- 'Geweld is van alle tijden.'
- 'Een goede ambtenaar kan omgaan met agressie (en moet een training volgen of moet niet zeuren).'
- 'Sommige ambtenaren veroorzaken het ook zelf.'
- 'Ik persoonlijk kan het wel hebben.'
- 'Aangifte doen verstoort de relatie met mijn cliënt.'
- 'Als ik elk agressie-incident moet melden, heb ik daar een dagtaak aan. Bovendien word ik daar door collega's op aangekeken.'
- 'Ons publiek gebruikt nu eenmaal schuttingtaal als gewone spreektaal.'
- 'We hebben al genoeg gedaan aan agressie en geweld.'
- 'Agressie en geweld worden nooit getolereerd en mogen nimmer lonen.'
- 'Een dadergerichte aanpak voeren met sancties, schade verhalen en aangifte doen.'
- 'Publieksagressie is ontstaan doordat de overheid zich te veel als bedrijf is gaan gedragen.'

## 2 Feiten

### **Hoe vaak komt agressie voor?**

Uit het InternetSpiegel-onderzoek van 2009 bleek dat de diensten Handhaving en Toezicht het vaakst te maken hebben met publieksagressie, gevolgd door Publiekszaken. Bijna 70 procent van de medewerkers van deze diensten werd ten minste eenmaal per jaar geconfronteerd met een vorm van ongewenst gedrag. Voor de buitendienst was dit 50 procent.

Uit de Monitor Agressie en geweld Openbaar Bestuur, meting 2012 blijkt dat 59 procent van de medewerkers met inwonercontacten te maken heeft met agressie en geweld. 42 procent daarvan maakt dit een- tot tweemaal per jaar mee, 22 procent drie- tot en met vijfmaal, 15 procent zes- tot en met tienmaal, 11 procent elf- tot en met twintigmaal en 10 procent 21 maal of meer. De monitor stelt vast dat het meervoudig slachtofferschap onder gemeenteambtenaren hoog is.

Behalve medewerkers hebben ook burgemeesters, wethouders en raadsleden te maken met agressie en geweld. Uit de Monitor Agressie en geweld van 2014 blijkt dat 45 procent van de burgemeesters jaarlijks slachtoffer is van agressie en geweld, 40 procent van de wethouders en 20 procent van de raadsleden.

### **Negatieve effecten van publieksagressie**

Ruim een derde van de slachtoffers ervaart nadelige gevolgen van het meest recente incident. Het betreft voornamelijk effecten op werkplezier (20%), maar ook gevolgen voor de geestelijke gezondheid (8%) en lichamelijke gezondheid (2%) (Monitor 2014 BZK).

De Monitor 2012 van BZK geeft weer dat 1 procent van de geënquêteerde medewerkers zich de voorafgaande twaalf maanden heeft ziek gemeld als gevolg van agressie en geweld. Slachtoffers ervaren meer werkdruk dan niet-slachtoffers, en ook de herstelbehoefte (vermoeidheid bij het opstaan en uitgeput zijn aan het einde van de werkdag) is groter.

Gemiddeld 6 procent van de ambtenaren geeft in de Monitor 2012 aan regelmatig vermijdingsgedrag te tonen. Als gevolg van publieksagressie wordt toegegeven aan eisen van inwoners, worden inwoners niet aangesproken op de naleving van regels en wetten of worden bepaalde taken niet langer uitgevoerd omwille van de eigen veiligheid van de gemeentemedewerker.

### 3 Waaron agressie en geweld aanpakken

Voor gemeenten zijn er twee hoofdmotieven om publieksagressie aan te pakken:

1. Confrontatie van medewerkers en bestuurders met publieksagressie kan leiden tot gezondheidsschade, psychische klachten en verminderde arbeidsmotivatie. Verzuim en verminderde inzetbaarheid kunnen een gevolg zijn.
2. De publieke taak is essentieel voor het functioneren van onze samenleving; zij moet voor iedereen in gelijke mate en omstandigheden beschikbaar en opeisbaar zijn. Publieksagressie kan een goede uitvoering van de publieke taak in gevaar brengen. Het gezag en de integriteit van de overheid kan door agressie van inwoners worden aangetast en daarmee het functioneren van de rechtsstaat. De publieke taak moet tegen aantasting daarvan worden beschermd.

Daarnaast zijn er diverse andere redenen om publieksagressie aan te pakken: agressie tast de regievoering van professionals aan, leidt tot normvervaging, productieverlies, personeelsverloop, een vergrote kans op schadeclaims en een negatief imago van de organisatie.

### 4 Wanneer is het agressie?

#### Onderscheid tussen emotie uiten en agressie

Medewerkers willen en verwachten een zekere professionele ruimte, waarin ze kunnen omgaan met en inspelen op de emotie van de inwoner. Er zijn allerlei redenen waarom inwoners geïrriteerd, gefrustreerd of boos kunnen zijn. In het algemeen zijn medewerkers (terecht) van mening dat het omgaan met deze emoties een plaats heeft in professioneel handelen. Bij agressie is het van belang om als professional de regie weten te behouden in het dienstverlenings-, handhavings- of hulpverleningsproces.

#### Wat is normoverschrijdend gedrag?

Om normoverschrijdend gedrag te definiëren is de indeling uit het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR) gekozen. De vormen van agressie en geweld zijn beschreven in gedragstermen die strafbaar zijn.

<b>I (Non-)verbale agressie</b>	Beledigen Vernederen Smaad Treiteren Discrimineren Seksuele intimidatie
<b>II Persoonsgerichte bedreiging</b>	Dreigen door houding, gebaar, of andersoortig gedrag Bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen Lokaalvredebreuk Schennis der eerbaarheid Pogingen tot schoppen, slaan of verwonden Stalken
<b>III Fysieke agressie</b>	Mishandeling Verwonden, pijn veroorzaken Aanranden Beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen Wapengebruik Vernielen

Incidenten van persoonlijke bedreiging en fysiek geweld zijn per definitie normoverschrijdend. In de categorie (non-)verbaal geweld, vallen situaties die een 'aanhoudend' karakter hebben. Dat wil zeggen als de inwoner, na te zijn aangesproken op zijn/haar (non-)verbale gedrag, niet corrigeert of bijstuurt.

## 5 Ontwikkeling van de visie op publieksagressie

De visie op publieksagressie bij de overheid heeft zich de afgelopen jaren ontwikkeld. Gestart als arbo-issuе verbreedde de visie zich naar het belang van het hebben van een beschermende norm voor het overheidsfunctioneren en het personeel. Nu is de visie dat agressie een probleem is in de interactie tussen inwoners en overheid. Om de gekozen visie op publieksagressie te onderbouwen wordt in dit hoofdstuk eerst de ontwikkeling beschreven.

### 1 Er is geen probleem

Medewerkers vinden dat agressie en geweld bij het werk hoort. Dit geldt vooral voor verbaal geweld en bedreigingen. Alleen op ernstige vormen van fysiek geweld wordt gereageerd. Na een dergelijk incident verdwijnt de aandacht vaak weer. Omdat geen tot zeer weinig incidenten worden gemeld en geregistreerd, heeft het hoger management en P&O het beeld dat er weinig incidenten voorkomen en dat agressie geen probleem is dat structureel aandacht behoeft.

### 2 Agressie is een probleem van de medewerker

Agressie en geweld wordt gezien als een vaardigheidsprobleem van de medewerker. De medewerker communiceert niet goed met de inwoner en is onvoldoende klantgericht of de medewerker moet het probleem leren oplossen als het zich voordoet. De medewerker moet met andere woorden de communicatieve vaardigheden bezitten om situaties van agressie communicatief te voorkomen of beteugelen. De oplossing hiervoor zijn trainingen in het leren agressie en geweld. Impliciet stelt men de medewerker verantwoordelijk voor het ontstaan en het afhandelen van incidenten. Als een medewerker last heeft van agressie is hij geen goede ambtenaar. Het gevolg hiervan is dat medewerkers niet of nauwelijks incidenten melden, want teveel melden wordt door het management gezien als niet goed functioneren. Angst bij de medewerker voor 'de agressieve klant' en voor het niet voldoen aan interne normen beperken het handelingsvermogen. Door vermijdingsgedrag neemt de kwaliteit van de dienstverlening af en de verloopgeneigdheid van medewerkers neemt toe.

### 3 Agressie is een probleem van de organisatie

Duidelijk is dat de visie behorende bij fase 2 de medewerker niet ondersteunt en ook het goed en integer functioneren van de overheidsdienstverlening niet bevordert. Het antwoord hierop is dat de organisatie één norm vaststelt voor agressie en geweld. Niet langer is de individuele ambtenaar verantwoordelijk voor normoverschrijdend gedrag, maar de agressieve inwoner.

Het idee hierachter is dat dienstverlening onder druk van agressie nooit integere dienstverlening kan zijn. Agressief gedrag moet daarom zoveel mogelijk uit het dienstverleningsproces worden verbannen met dadergerichte maatregelen, zoals het treffen van sancties, aangifte doen bij de politie en schade verhalen bij de dader. Deze maatregelen hebben een repressief karakter. Agressie mag niet lonen.

Daarnaast is het van belang om een duidelijk onderscheid te maken tussen de persoonlijke en de professionele norm, de norm van de organisatie. Vaak voeren persoonlijke normen de boventoon, maar omdat de één een scheldpartij nu eenmaal makkelijker van zich laat afglijden dan een ander, is de organisatie per definitie onduidelijk over wat wel en niet getolereerd wordt. Door de slag te maken naar het hanteren van één duidelijke organisatienorm weten zowel medewerkers en

bestuurders als inwoners waar de grens ligt en wordt daar door inwoners minder makkelijk mee gemarchandeerd. Medewerkers ervaren minder dilemma's in de aanpak als er een eenduidige organisatienorm is. Ze hoeven zich bijvoorbeeld niet meer af te vragen 'of gedrag erg genoeg was om agressie genoemd te worden'. Belangrijk voordeel hiervan is ook dat als er vervolgens met een dadergerichte aanpak wordt gewerkt en er wordt samengewerkt met andere organisaties die veel publiekscontacten hebben, veelplegers sneller in beeld komen.

#### **4 Agressie is een probleem in de interactie tussen inwoners en overheid**

Dat in fase 3 inwoners expliciet zelf verantwoordelijk worden gesteld voor hun agressie is cruciaal voor de aanpak van agressie en geweld. Maar dit draagt wel het risico in zich dat er alleen maar met de vinger naar de dader wordt gewezen en dat over het hoofd wordt gezien dat hij of zij toch wellicht een punt heeft. Zo kunnen agressie en geweld een onbedoeld gevolg zijn van beleid dat het bestuur heeft ontwikkeld. Het sluiten van kinderdagverblijven door een gemeente, kan bijvoorbeeld leiden tot een regen aan hate-mails.

Voor een meer duurzame aanpak van agressie en geweld is het principe van wederkerigheid, professioneel samenspel en leren van incidenten van belang. Het principe van wederkerigheid toepassen betekent oog hebben voor argumenten en belangen van beide partijen, overheid en inwoner. Een pro-actieve benadering met vooraf nadenken over de gevolgen van veranderend overheidsbeleid voor inwoners, luisteren naar argumenten en belangen van zowel inwoners als overheid, verwachtingen goed managen en passende begeleidende maatregelen nemen kunnen normoverschrijdend gedrag verminderen en mogelijk voorkomen.

Deze aanpak vraagt om een goed professioneel samenspel van bestuurders, managers en medewerkers. Agressie en geweld is daarbij geen geïsoleerd arboprobleem meer, maar een gezamenlijk vraagstuk voor bestuurders, management, beleidsmedewerkers, communicatieadviseurs en preventiemedewerkers agressie en geweld. Incidenten kunnen daarbij worden gezien als feedbackmechanismen op beleid.

## **6 Visie op publieksagressie**

De visie van de gemeente Rheden op publieksagressie is:

1. Publieksagressie schaadt de gezondheid en het welbevinden van de medewerker, de bestuurder en het integer functioneren van de lokale overheid.
2. We stellen een organisatienorm voor publieksagressie op die alle bestuurders en medewerkers uitdragen. De normstelling geldt voor de gehele gemeente. Agressie en geweld is naast ambtenaren, bestuurders en raadsleden ook niet acceptabel tegen politie-agenten, personeel van maatschappelijke organisaties en inwoners onderling.
3. Het is de agressor die faalt als hij een bedreiging wil vormen voor de medewerker, niet de dienstverlener als hij die bedreiging ervaart of serieus neemt.
4. We zorgen voor bestuurders en medewerkers na incidenten.
5. We hanteren een dadergerichte, repressieve aanpak.
6. We hanteren een preventieve, proactieve en lerende aanpak:
  - We proberen incidenten te voorkomen in bestuurlijke, dienstverlenende, handhavende en hulpverlenende processen, zowel in bestaande als in nieuwe processen. Mogelijke risico's op publieksagressie in bestaande en nieuwe processen brengen we in kaart.
  - We leren van incidenten.

7. De aanpak van publieksagressie is onderdeel van het beleid voor dienstverlening, handhaving, toezicht en hulpverlening. Uitkomsten van evaluaties van het gevoerde beleid gericht op publieksagressie en geleerde lessen uit incidenten vertalen we naar maatregelen gericht op verbetering van veiligheid van het personeel en versterking van dienstverlening. Uitgangspunt is het sturen op een goede relatie tussen overheid en inwoner. We passen het principe van **wederkerigheid** toe (hebben oog voor het aandeel van de inwoner en van de overheid bij conflicten).
8. De aanpak van publieksagressie is gebaseerd op feiten (inzicht in aard en omvang van incidenten) en heeft een top down en bottom up wisselwerking.
9. Onze organisatie is een keten waarin bestuur, politiek, management en medewerkers wederzijds van elkaar afhankelijk zijn en ook samen verantwoordelijk zijn voor het voorkomen en aanpakken van publieksagressie. Onze burgemeester en gemeentesecretaris hebben een verbindende en voorbeeldfunctie voor de aanpak van publieksagressie.
10. Als adequaat opererende gemeentelijke overheidsorganisatie hanteren bestuur, politiek en ambtelijke organisatie dezelfde uitgangspunten voor de communicatie met de inwoner.
11. In al onze contacten met inwoners zijn we ons bewust van de gezagsrelatie die er is tussen inwoner en overheid; we wekken geen irreële verwachtingen bij inwoners over de aard van onze dienstverlening, handhaving of hulpverlening.
12. Medewerkers worden opgeleid om op een professionele wijze hun dienstverlenende, handhavende en hulpverlenende taken in dienst van de (veranderende) overheid te kunnen uitvoeren. Medewerkers worden bij gezagsuitoefening, ordehandhaving en de aanpak van publieksagressie actief ondersteund.

## 7 Wat gaan we doen

In de het vormgeven van het beleid aanpak publieksagressie hanteren wij de aanpak uit de Arbocatalogus 2.0 van het A+O fonds. Deze aanpak voldoet aan de eisen van de inspectie van SZW en is gebaseerd op de meest recente inzichten op dit beleidsterrein. De aanpak agressie en geweld van de gemeente Rheden bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Organisatienorm
2. Teamnorm
3. Kwaliteitshandvest en gedragsregels
4. Huisregels bezoekers
5. Risicofuncties
6. Veilige werkplek
7. Preventiemedewerker agressie en geweld
8. Voorlichting, instructie en training van medewerkers
9. Protocol voor agressie en geweld
10. Alarmsysteem en alarmprocedure
11. Nazorg aan slachtoffers
12. Procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren
13. Dadergerichte aanpak
14. Contact met politie
15. Periodieke evaluatie van beleid en maatregelen



In de volgende hoofdstukken wordt ieder onderdeel uitgewerkt. De uitwerking is op hoofdlijnen. Aan het eind van het hoofdstuk aangegeven wat de vervolgacties zijn. Deze acties worden opgenomen en uitgewerkt in een apart plan van aanpak (inclusief planning).

## 8 Organisatienorm

### Organisatienorm

De norm van de gemeente Rheden is gebaseerd op de landelijke norm Veilige Publieke Taak. Onze norm is:

- Emotie is toegestaan, agressie en geweld worden nooit getolereerd<sup>1</sup>.
- Geef de professional de ruimte om zijn werk te doen.
- Volg de aanwijzingen van de professional op.
- Verstoor de (bedrijfs)orde niet.

<sup>1</sup> Onder agressie en geweld verstaan wij aanhoudende (non) verbale agressie, persoonsgerichte bedreiging, fysieke agressie.

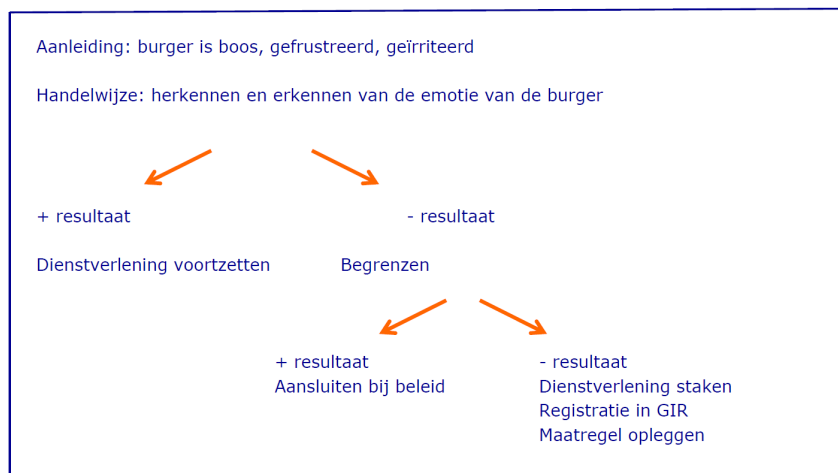
### Acties bij normoverschrijding

Bij normoverschrijdend gedrag door een inwoner volgen de volgende acties:

1. Staken van de dienstverlening.  
Een inwoner mag geen voordeel hebben van het normoverschrijdende gedrag dat hij vertoont. De dienstverlening wordt door de medewerker altijd gestaakt bij normoverschrijdend gedrag. Medewerkers van de gemeente reageren zelf nooit met agressie op agressie.
2. Registreren van het incident.  
Alle incidenten van normoverschrijdend gedrag worden door de medewerker gemeld. De registratie gebeurt in het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR). De meldingen worden gebruikt voor de dadergericht aanpak, aangifte bij de politie, preventie maatregelen en evaluatie.
3. Opleggen van een maatregel.  
Op normoverschrijdend gedrag volgt altijd een sanctie, die afhangt van de aard en ernst van het incident.

### Hanteren van de norm

In onderstaand stroomschema wordt de norm toegelicht zoals we die hanteren bij verbaal normoverschrijdend gedrag.



De emotie van de inwoner (irritatie, frustratie en dergelijke) is in eerste instantie vaak niet direct gericht op de medewerker, vaak zelfs niet op de organisatie. De medewerker her- en erkent de emotie. Vaak leidt dat tot een normalisering van het gedrag van de inwoner, en dan wordt de dienstverlening voortgezet. Reageert de inwoner niet positief, dan zal de

medewerker een grens moeten stellen en de inwoner een keuze geven: of de inwoner houdt zich aan de normale omgangsvormen, of de dienstverlening wordt gestaakt. Reageert de inwoner positief op het stellen van een grens, dan zal de dienstverlening in principe kunnen worden voortgezet. Reageert de inwoner niet positief, dan wordt de dienstverlening gestaakt. Als dat het geval is, dan is dat een aanhoudende situatie die geregistreerd wordt in het GIR. Door met deze normstelling te werken, gaan medewerkers verschillende soorten gedrag bij inwoners herkennen, leren ze deze (waar mogelijk) te beïnvloeden, en herkennen ze ook de meldenswaardigheid van een incident. Als die herkenning er is, zal dat ook leiden tot het feitelijk melden en registreren van incidenten.

## 9 Teamnorm

In de praktijk zie je dat iedereen zich kan vinden in het uitgangspunt 'Agressie en geweld worden nooit getolereerd'. Waarom zouden we agressie immers accepteren? Het probleem is dat medewerkers en leidinggevenden een verschillend beeld hebben bij wat nu precies agressie is. Voor de één begint agressie bij schelden, voor de ander bij persoonlijke bedreiging. Als dit soort fundamentele interpretatieverschillen blijven bestaan, ontbreekt er eenduidigheid in aanpak, en blijven er registratieproblemen.

Daarnaast geeft dit uitgangspunt in de praktijk te weinig handvatten om de grenzen van normoverschrijdend gedrag te bepalen. Dit geldt vooral voor (non-) verbale agressie. Zonder concretisering weten medewerkers niet hoe ze in specifieke situaties moeten handelen, en wanneer ze een melding moeten doen.

De effectieve aanpak van publieksagressie op werkvloerniveau vraagt om een norm die:

- voor alle medewerkers helder is.
- effectief en praktisch is in hun eigen specifieke werksituatie.
- wordt gedragen en gerespecteerd door alle collega's in vergelijkbare functies.

Deze norm maakt het mogelijk om veilig, integer en professioneel met inwoners te werken. De norm wordt per team vastgesteld. Hierdoor heeft het team inzicht in soorten situaties die door het team geormerkt zijn als normoverschrijdend. Dit is een concretisering van de norm zoals die in de organisatie is vastgesteld.

Om een teamnorm vast te leggen, dient een aantal stappen gezet te worden:

1. Inventariseer nut en noodzaak
2. Breng ervaringen en handelwijzen van medewerkers concreet in kaart
3. Vertaal concrete ervaringen in een gedragsescalatiemodel (normstellend kader)
4. Besteed aandacht aan dilemma's
5. Concretiseer handelwijzen en stimuleer een leeromgeving in het team
6. Bespreek met medewerkers de stappen rondom de afhandeling van een incident
7. Rond af met eventueel aanvullende teamafspraken

De resultaten van het teamgesprek worden samengevat in een teamprotocol. Dit kan door de medewerkers gebruikt worden als hun praktijkrichtlijn. Het opstellen van een teamnorm / teamprotocol is alleen nodig voor de teams met risicofuncties. De risicofuncties worden verderop in deze notitie benoemd.

### **Actie**

- Voor de teams met risicofuncties een teamnorm / protocol opstellen. Het opstellen van de teamnorm / teamprotocol vind plaats in een interactieve bijeenkomst met de medewerkers.

## 10 Kwaliteitshandvest en gedragsregels

Het startpunt van beleid voor de aanpak van agressie is de kwaliteit van de publieke dienstverlening. Die wordt bepaald door de manier waarop het dienstverleningsproces is ingericht. Goede dienstverlening is efficiënt en effectief georganiseerd, en wordt gekenmerkt door deskundige en professionele bejegening door medewerkers en leidinggevenden.

Een kwaliteitshandvest en gedragsregels voor ambtenaren en bestuurders geven duidelijkheid over de verwachtingen die de inwoner mag hebben van de ambtenaar en de gemeente. Inwoners kunnen de gemeentelijke organisatie en haar ambtenaren aanspreken op de manier waarop de ambtenaar handelt, en op het (niet-)naleven van regels. Zo kan de organisatie haar integriteit bewaken en bevordert ze het vakkundig handelen.

Het vaststellen van een kwaliteitshandvest (met meetbare beloften) geeft leidinggevenden de mogelijkheid om te sturen op kwaliteit. Het vraagt van leidinggevenden aandacht voor de manier waarop teamleden hun dienstverlenende taken uitvoeren. Zij dienen zelf voorbeeldgedrag te tonen in het werken volgens de afgesproken gedragsregels.

Het Klant Contact Centrum (KCC) is momenteel bezig met het opstellen van een kwaliteitshandvest. Voor het opstellen van de gedragsregels wordt met het KCC de afstemming gezocht.

### **Gedragsregels**

Wij hanteren de volgende uitgangspunten en gedragsregels voor onze medewerkers en leidinggevenden.

#### *Uitgangspunten goede dienstverlening*

- Wij richten ons interne proces effectief en efficiënt in.
- Wij doen ons werk in uw en in het gemeenschappelijke belang van alle inwoners van de gemeente.
- Wij leggen uit wat wij doen en kondigen werkzaamheden aan.
- Wij werken op tijd, efficiënt en servicegericht.
- Wij werken resultaatgericht en maken resultaten zichtbaar.
- Wij signaleren knelpunten in het werk en lossen deze praktisch op.

#### *Professionele houding en gedrag*

- Wij benaderen u vriendelijk, open en beleefd en behandelen u met respect.
- Wij doen ons best om u zo snel mogelijk te helpen en denken met u mee.
- Wij zijn integer, open en transparant over onze besluitvorming.
- Wij proberen hinder te voorkomen.
- Wij doen ons werk met aandacht en deskundigheid.
- Wij erkennen fouten en doen ons best om deze te herstellen.
- Wij komen onze afspraken na.

Door deze uitgangspunten te hanteren, streeft de gemeente naar een hoge kwaliteit van publieke dienstverlening. Een bijkomend effect is dat aanleidingen voor emotioneel en agressief gedrag daarmee voorkomen worden.

### **Actie**

- Gedragsregels implementeren in de organisatie en bekend maken aan inwoners. Waar nodig gedragsregels verder vertalen naar functies. De gedragsregels opnemen in het protocol van de teamnorm.

## 11 Huisregels bezoekers

Naast het kwaliteitshandvest en gedragsregels voor medewerkers en leidinggevenden is het belangrijk dat er op alle locaties van de gemeente waar inwoners komen, duidelijke huisregels gelden. Huisregels zijn stilzwijgende afspraken tussen de beheerder van het gebouw en degenen die het gebouw betreden. Het is belangrijk dat huisregels duidelijk zichtbaar worden opgehangen bij de ingang van het gebouw.

### **Actie**

- De huidige huisregels actualiseren, vaststellen en ophangen in alle openbare gebouwen van de gemeente.

## 12 Risicofuncties

Agressie en geweld kan zich bij ieder contact met een inwoner en dus op iedere plek in de gemeentelijke organisatie voordoen. Bij de hieronder genoemde functiegroepen is dat risico, gezien de taken, aanzienlijk groter. In de bijlage is voor iedere functiegroep weergegeven welke functies er onder vallen.

### **Functies telefonisch publiekscontact**

Inwoners nemen telefonisch contact op met medewerkers uit deze functiegroep, voor informatie, of om een afspraak te maken, waarbij in een aantal gevallen boosheid de reden is om contact te zoeken. Het grootste risico op telefonische agressie lopen medewerkers wanneer zij deze boosheid niet weg kunnen nemen, verzoeken niet kunnen honoreren, of telefonische bereikbaarheid elders onmogelijk blijkt. De medewerkers fungeren als telefonische toegang naar overige partijen, of verstrekken informatie.

### **Balie-, hal- en spreekkamerfuncties (face tot face contact met beslissende rol)**

Inwoners komen om diverse redenen aan balies en in spreekkamers. Het grootste risico op ontstaan van agressief gedrag loopt een medewerker als deze een vraag of een verzoek van de inwoner moet afwijzen. Medewerkers in deze functiegroepen hebben vaak voor de klant de machtspositie, wat tot agressie kan leiden. Irritaties kunnen tot agressie leiden bij taal en of communicatieproblemen, lange wachttijden, of als iemand niet de gewenste persoon kan spreken e.d. De contactvorm is altijd face to face, waarbij fysieke bedreiging mogelijk is.

### **Toezichthoudende- en handhavende functies (face to face contact met aanspreekrol)**

Toezichthouders, bijvoorbeeld in de openbare ruimte, werkzaam bij evenementen en horecagelegenheden, en in zwembaden, kunnen geconfronteerd worden met agressie. Bijvoorbeeld bij het aanspreken van inwoners vanwege hun gedrag, vanwege de discussie met het publiek over tarieven en kaartjes, defecte kaartjesautomaten, de confrontatie met uitgelaten groepen jongeren e.d. De spanning tussen inwoner en medewerker kan oplopen bij aanspreken op gedrag, waarschuwingen geven, boetes uitdelen, werk stilleggen, bij bonnen en sancties, het laten wegslepen van een voertuig. De spanning kan nog eens extra oplopen als inwoners onder invloed van drank- en/of drugs zijn. Binnen deze risicogroep vallen ook de BOA's, waarvoor gezien hun bevoegdheden, extra aandacht nodig is. Daarbij is een bijkomend risico in deze functiecategorie dat er veel medewerkers alleen werken, en collegiale ondersteuning niet direct voorhanden hebben.

### **Beheerfuncties (face to face contact waarbij zij aangesproken kunnen worden)**

De gemeente houdt de openbare ruimte schoon, heel en veilig. Medewerkers met beheerstaken, zoals onderhoud aan groen, wegen, in de openbare ruimte, gemeentelijke gebouwen, of afvalinzameling, komen regelmatig in aanraking met agressie van inwoners. Bijvoorbeeld als de

inwoner vindt dat een gemeentewagen in de weg staat of als een verwarde man gestoord wordt bij het slapen in een plantsoen. Ook in deze functie werken medewerkers veelal alleen, en missen de directe collegiale assistentie.

### **Bestuurders**

De gemeente houdt zich ook bezig met ontwikkelen en ordenen, het beïnvloeden van maatschappelijke ontwikkeling door zelf initiatieven te nemen (ontwikkelen) of door kaders te stellen waaraan inwoners, bedrijven en instellingen zich moeten houden. Bestuurders zijn de beslissers in de gemeentelijke organisatie. Inwoners houden het bestuur verantwoordelijk voor besluiten die voor hen negatief zijn en gaan bij hen verhaal halen.

### **Voorlichtingsfuncties**

De gemeente houdt zich ook bezig met communicatie, het actief betrekken van inwoners bij beleid, plannen en projecten, en geeft voorlichting op locatie. Een medewerker op een voorlichtingsbijeenkomst over nieuw parkeerbeleid, asielzoekerscentrum, of bouwproject kan het mikpunt worden van hoog oplopende gemoederen.

### **Functies met taak huisbezoek**

Uit alle bovenstaande risicogroepen, gaat een aantal medewerkers op huisbezoek. Op huisbezoek gaan levert een specifiek risico op. Medewerkers zijn veelal alleen, collegiale ondersteuning is niet direct voorhanden. Medewerkers moeten kunnen inschatten welke risico's er zijn, welke maatregelen men kan nemen voorafgaande aan een risicovol huisbezoek en hoe te handelen wanneer er daadwerkelijk agressie voorkomt tijdens een huisbezoek.

De bovengenoemde risicogroepen hebben in het reguliere werk een risico op agressie en geweld. De onderstaande functies hebben een risico omdat zij een specifieke taak hebben in de afhandeling van een incident agressie en geweld.

### **Agressie- interventieteam (AIT)**

In het gemeentehuis kan bij een agressie-incident het AIT gealarmeerd worden. Het AIT heeft de rol om te assisteren bij de de-escalatie van agressie-incidenten. De leden van het AIT worden vanuit hun rol geconfronteerd met agressie en geweld. Het AIT is nieuw beleid en wordt verderop in deze notitie uitgewerkt.

### **Preventiemedewerker Agressie en Geweld**

Een spilfunctie in het uitvoeren van het beleid voor de aanpak van agressie en geweld is de preventiemedewerker agressie en geweld. Deze medewerker is expert op dit vakgebied. Vanuit zijn functie gaat hij samen met de leidinggevende in gesprek met agressoren. Het is mogelijk dat de agressie zich dan tegen hem richt. Deze functie is nieuw beleid en wordt verderop in deze notitie uitgewerkt.

### **Leidinggevenden**

Alle leidinggevenden zijn een essentiële schakel; zij zullen de norm expliciet moeten uitdragen en een voorbeeldrol vervullen. Zij hebben een rol in opvang, nazorg en coaching van medewerkers. Voor de uitvoering van deze taak is het belangrijk dat zij weten welk soort agressie er is, hoe zij invloed kunnen uitoefenen op de situatie, hoe zij medewerkers kunnen bijstaan tijdens incidenten, en wat zij kunnen betekenen voor medewerkers na agressie-incidenten.

Met name de leidinggevenden van Maatschappelijke Zaken, Inwonerszaken, Openbaar Beheer en Ruimte hebben vanwege doelgroep en aard van de publiekscontacten een grotere rol naar medewerkers toe. Daarnaast kan het zijn dat zij in gesprek gaan met agressoren, en dat de agressie zich soms tegen hen richt.

## 13 Veilige werkplek

De risico's op het gebied van veilige werkplekken zijn geïnventariseerd in de RIE van 2014. Op basis van de RIE is in ieder team een plan van aanpak opgesteld. Bij de inrichting van de werkplek van de medewerkers met een risicofunctie moet extra aandacht uitgaan naar veiligheid. De gesprekken met medewerkers over het opstellen van de teamnorm en teamprotocol zijn hier een goede gelegenheid voor.

Een opvallend risico voor een grote groep medewerkers is de toegangsbeveiliging van het gemeentehuis. Hier doen zich drie risico's voor:

1. Vrij bezoek van de kunsttentoonstelling op de 1<sup>e</sup> verdieping.  
Bezoekers mogen de doorlopende kunsttentoonstelling op de 1<sup>e</sup> verdieping vrij bezoeken. Na melding bij de servicebalie KCC krijgen zij toegang tot het gebouw. Als de bezoeker eenmaal binnen is kan hij overal naartoe in het gebouw. Dit geldt ook voor bezoekers met minder goede bedoelingen.
2. Bezoekers worden niet ingeschreven en zijn niet herkenbaar als bezoeker.  
Een bezoeker wordt door de servicebalie KCC niet ingeschreven. Ook krijgt de bezoeker geen bezoekerspasje mee. Gevolgd is dat onbekend is wie als bezoeker in het gebouw is en dat de bezoeker is niet als zodanig herkenbaar door de medewerkers.
3. Geen toegangscontrole buiten openingstijden  
De servicebalie KCC is na 17.00 uur (en 20.30 uur op dinsdag) niet bezet. De toegangsdeur tot het gebouw staat open op de dagen dat er vergaderingen in het gebouw zijn. Een bezoeker kan ongezien het gebouw in lopen.

### Actie

- De veiligheid van de werkplek van medewerker met risicofuncties beoordelen en waar nodig maatregelen nemen. De teammanager voert deze taak uit samen met zijn medewerkers door het uitvoeren van de RIE en tijdens de gesprekken over teamnorm en teamprotocol.
- Het DT voorstellen om de teammanagers van IZKCC en BVTFD de opdracht te geven het toegangsbeleid van het gemeentehuis veiliger te maken.

## 14 Preventiemedewerker agressie en geweld

Het opstellen, implementeren en uitvoeren van het beleid agressie en geweld is een flinke klus voor iedere gemeente. Hierin worden vier resultaatgebieden onderscheiden:

1. Beleidsontwikkelaar: Opstellen van beleid en een normstellend kader.
2. Regisserend: Zorgen voor draagvlak, implementatie van beleid op verschillende niveaus, de aanpak van publieksagressie procesmatig bottom up en top down doorontwikkelen, ervoor zorgen dat leerprocessen op verschillende niveaus in de organisatie tot stand komen.
3. Teambegeleidend: Met leidinggevenden en medewerkers de aanpak van agressie en geweld implementeren, een gezamenlijke (team)norm vaststellen als afgeleide van het gemeentebrede beleid, leerprocessen begeleiden om de aanpak verder door te ontwikkelen.
4. Uitvoerend: Maatregelen (laten) uitvoeren, preventief, medewerker- en dadergericht.

Fase 1 tot en met 3 worden projectmatig opgepakt. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de teammanagers van afdelingen met risicofuncties. Voor de teambegeleiding en training wordt waar nodig externe expertise ingehuurd. De structurele uitvoerende rol is nog niet belegd. Het voorstel is om voor deze reguliere functie een preventiemedewerker agressie en geweld aan te stellen. De taak van deze medewerker is om de gehele organisatie te ondersteunen in het uitvoeren van maatregelen voortkomend uit de aanpak van publieksagressie. Het is verstandig om deze functie onder te brengen in een team dat een hoog risico op publieksagressie heeft (IZKCC, IZSOC of

MZTUM). Om deze taak goed uit te voeren is een tijdsbesteding van 4 tot 8 uur per week nodig. In de opstartperiode (het eerste jaar) is in ieder geval een tijdsbesteding van 8 uur per week nodig. In bijlage 2 is de functieprofiel van de preventiemedewerker agressie en geweld opgenomen. De werkzaamheden liggen op het niveau van schaal 9. De kosten per jaar zijn (op schaal 9 bij 8 uur per week) € 15.000,-

#### **Actie**

- Het DT voorstellen:
  - Een preventiemedewerker agressie en geweld aanstellen.
  - Deze functie in 2015 betalen uit het positief rekeningresultaat 2014 en vanaf 2016 opnemen in de formatie en betalen uit de autonome loonstijging.
- Een preventiemedewerker agressie en geweld werven, selecteren en opleiden.

## 15 Voorlichting, instructie en training van medewerkers

In de voorgaande hoofdstukken zijn de eerste twee stappen in de aanpak van agressie uitgewerkt. Ter herinnering: 1. Bepalen van het normstellend kader van de organisatie. 2. Vertalen van de organisatienorm naar de dagelijkse praktijk op teamniveau.

Nu zijn we toe aan de derde stap: het gericht trainen van de medewerkers en leidinggevenden. Medewerkers en leidinggevenden moeten de risicovolle situaties die in een functie kunnen ontstaan kunnen managen. Leidinggevenden moeten bovendien weten hoe te handelen bij en na afloop van incidenten. Het trainingsprogramma wordt toegesneden op de leerdoelen van de medewerkers én op de aard en de risico's van de functie. Dit geldt met name bij het trainen van de vaardigheden. De andere onderdelen zijn immers gemeentebreed van belang.

De onderstaande onderdelen maken deel uit van de training:

1. Normstelling, kennis, bewustwording, leren
  - Uitgangspunten, bewustwording en inzicht
  - Onderscheid persoonlijke norm en organisatienorm
  - Normstelling organisatie
  - Vertaling organisatienorm naar teamniveau
  - Kennis van agressiebeleid
  - Kennis van protocol en handelingsinstructies
  - Preventie
  - Melden en registratie in het GIR
  - Afhandeling (medewerkergericht en dadergericht) (voor leidinggevenden en preventiemedewerker agressie en geweld)
  - Bespreken, evalueren en analyseren van incidenten en nemen van verbetermaatregelen
2. Vaardigheden – omgaan met emotie en reageren op normoverschrijdend gedrag
  - Risicoanalyse/inschatting
  - Stellen en houden van grenzen; benoemen van norm/grens en gedrag en effect; consequenties aangeven
  - Herkennen van eigen spanningssignalen: lichamelijk, mentaal, vroegsignalering
  - Toepassen van zelfcontrole van eigen spanning
  - Herkennen van spanningssignalen bij de klant: vroegsignalering
  - Verwerking van schokkende incidenten - schokverwerking (voor leidinggevenden en preventiemedewerker agressie en geweld)
  - Fysieke weerbaarheid
  - Geweldloze afweertechneken
  - Omgaan met straatcultuur / inwonercultuur (voor Stadstoezicht)
  - Handelen bij huisbezoeken (voor consulenten, toezicht vergunning en handhaving)

### 3. Opvang en nazorg

- Verlenen van opvang en nazorg voor slachtoffers (voor leidinggevend en preventiemedewerker agressie en geweld)

Leidinggevend en hoger management/college hebben in het gehele proces een voorbeeldrol. Bij voorkeur heeft de bewustwording en het trainen van vaardigheden vindt bij deze groep leidinggevend plaats voordat medewerkers worden getraind. Zo zien medewerkers dat men de aanpak van agressie en geweld serieus neemt. Het wordt immers organisatiebreed opgepakt. Om te borgen dat het thema continu onder de aandacht blijft, wordt agressie en geweld als onderwerp opgenomen in de gesprekken tussen medewerker en leidinggevend in het kader van de HRM-gesprekscyclus: de werkoverleggen en de W&O gesprekken.

#### **Actie**

- Implementatieplan voorlichting, instructie en training opstellen en ter besluitvorming aan DT voorleggen.
- Het DT voorstellen de kosten van de training en voorlichting van € 40.000,- betalen uit het positief rekeningresultaat 2014.

## 16 Protocol voor agressie en geweld

Agressief gedrag van een inwoner vraagt om een adequate reactie van de medewerker die daarmee geconfronteerd wordt. Door in de organisatie te werken met handelingsinstructies voor verschillende situaties, weten medewerkers wat van hen verwacht wordt, hoe zij moeten handelen om escalatie te voorkomen en het veiligheidsrisico voor henzelf en hun collega's zo klein mogelijk te maken.

#### **De belangrijkste uitgangspunten zijn**

- Eigen veiligheid en die van collega's gaat altijd voor.
- U blijft met de inwoner in gesprek zolang uw eigen veiligheid en die van uw collega's dit toelaat.
- Uw handelen is erop gericht verdere escalatie en/of uitbreiding van het conflict te voorkomen.
- U handelt zo lang mogelijk volgens het afdelingsprotocol.

#### **Soorten protocollen**

Er zijn verschillende situaties waarin agressie kan voorkomen:

- Schriftelijk en digitale agressie
- Een inwoner laat weten naar het gemeentehuis te komen
- Agressie aan de telefoon
- Agressie aan de balie
- Agressie in de spreekkamer
- Agressie in de openbare ruimte
- Agressie bij huisbezoek
- Agressie bij bezoek aan bedrijfslocaties en/of terreinen
- Bedreiging buiten werktijd

Voor deze situaties wordt een protocol opgesteld. Deze protocollen kunnen door de teams gebruikt worden om het eigen teamprotocol vorm te geven.

#### **Actie**

- Opstellen van de protocollen voor de verschillende situaties waarin agressie kan voorkomen. Deze protocollen beschikbaar stellen aan de organisatie.



## 17 Alarmsysteem en alarmprocedure

Bij oplopende spanningen in een gesprek probeert de betrokken medewerker in eerste instantie zélf de-escalerend te handelen om de cliënt te kalmeren. Indien de situatie toch voortduurt of escaleert, schakelt de medewerker hulp in en verbreekt vervolgens het contact met de cliënt. Voor alle medewerkers moet duidelijk zijn hoe en wanneer die hulp kan worden ingeschakeld. Hulp kan afkomstig zijn van:

1. collega's
2. manager
3. agressie-interventieteam
4. politie

Voor elke locatie / functie met het risico op publieksagressie is de manager verantwoordelijk voor het maken van veiligheidsafspraken over het inschakelen van hulp. Dit zijn afspraken over de wijze van alarmering, wie er gealarmeerd wordt en hoe er gehandeld wordt door degene die opgeroepen is. De afspraken worden vastgelegd in het teamprotocol.

### **Agressie interventieteam**

Op het gemeentehuis zijn veel publiekscontacten. Statistisch gezien is de kans op publieksagressie hier het grootst. Voor het gemeentehuis wordt een agressie-interventieteam ingesteld.

Het agressie-interventieteam beschikt over semafoons. Deze gaan over op het moment dat de alarmknop in de spreekkamers wordt ingedrukt. Als er een melding komt, dus als de semafoon overgaat, dan begeeft het team zich direct naar de spreekkamers. In overleg met de preventiemedewerker A+G zijn er werkafspraken gemaakt over de plek van samenkomst, de wijze van handelen in geval van agressie en de samenwerking met de politie.

Het agressie-interventieteam wordt geworven onder de bodes en medewerkers met balie- en spreekkamerfuncties.

### **Actie**

- Het DT voorstellen een Agressie-interventieteam aan te stellen voor het gemeentehuis.
- Profiel lid Agressie-interventieteam opstellen.
- Agressie-interventieteam werven, selecteren en opleiden.
- Opstellen van protocollen voor de verschillende vormen van alarmering en alarmopvolging. Deze protocollen beschikbaar stellen aan de organisatie.

## 18 Nazorg aan slachtoffer van agressie en geweld

Zowel de eerste opvang direct na een agressie-incident, als de zorg in de periode erna, is een belangrijke verantwoordelijkheid van de manager.

### **Eerste opvang**

Direct na het incident moet de veiligheid worden hersteld en moet er steun worden geboden aan de betrokken medewerker(s). De manager voert een opvanggesprek op een plek waar de collega zich veilig voelt en men ongestoord kan praten. Dit gesprek heeft verschillende doelen: veiligheid bieden, structuur en praktische hulp bieden, praktische informatie geven over wat er staat te gebeuren en vervolgsafspraken maken. Blijkt uit het gesprek dat de agressie een zodanige impact op de medewerker heeft dat maatregelen noodzakelijk zijn, dan moeten er duidelijke afspraken worden gemaakt.

Bij een agressie-incident zijn de bezoekers (van de publieksruimte) vaak ongewild slachtoffer. Het kan dan zijn dat ook zij last hebben van het incident. De manager:

- is alert op wie zich in het gebouw bevindt
- maakt een inschatting hoe het met bezoekers gaat
- vraagt of de bezoeker iemand kan bellen om ondersteuning te bieden
- kan aanbieden om Bureau Slachtofferhulp in te schakelen

### **Nazorg**

De manager plant na het eerste opvanggesprek drie nazorggesprekken in. In die drie gesprekken komen de volgende aspecten van zorg in meer of mindere mate aan de orde:

- aanbieden van emotionele steun
- informeren naar ervaren reacties bij de medewerker en zijn of haar omgeving
- bespreken van de invloed van het incident op het dagelijks functioneren
- informeren over en duiden van de reacties
- aanreiken van effectieve manieren om met het gebeurde om te gaan
- bespreken van het verloop van de werkzaamheden van de medewerker

### **Actie**

- Opstellen van protocol voor de opvang en nazorg. Dit protocol beschikbaar stellen aan de organisatie.

## **19 Procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren**

Registratie is om verschillende redenen belangrijk. Ten eerste is het een startsignaal voor de eerste opvang en nazorg van de betrokken medewerker(s) en de dadergerichte afhandeling van het incident. Ten tweede ontstaat door registratie informatie over de aard van de problematiek, zodat beleid en protocollen hier beter op kunnen worden aangepast en evaluatie ook goed mogelijk is. Registratie speelt ook een belangrijke rol bij bewustwording in teams. Nabespreken van gemelde incidenten en het bespreken van dilemma's bij het melden in teamverband, helpt enorm bij het bespreekbaar maken en concretiseren van de voor het team geldende norm.

### **Melden en registreren van incidenten**

Een medewerker die tijdens zijn werk geconfronteerd wordt met normoverschrijdend agressief gedrag, staakt zijn of haar werkzaamheden, en meldt het incident direct. Medewerkers die veelvuldig in contact zijn met inwoners melden zelf in het GIR. Medewerkers met minder inwonercontact en/of medewerkers die voor hun werk geen computer ter beschikking hebben, melden een incident bij hun leidinggevende. De melding in het GIR wordt dan door de leidinggevende en de medewerker gezamenlijk gedaan. Belangrijk is dat alle vormen van agressie worden gemeld en geregistreerd.

### **Afhandeling en analyse**

- De manager ziet erop toe dat incidenten geregistreerd worden.
- De manager handelt het incident af om nazorg te verlenen, herhaling te voorkomen en actie te ondernemen naar de dader.
- Voordat de incidentendossiers worden afgesloten, dient er een terugkoppeling plaats te vinden naar het team. Het incidentdossier wordt pas afgesloten nadat het verloop van de afwikkeling met het team is besproken.
- De preventiemedewerker agressie en geweld stelt eens per kwartaal een rapportage op voor de directie en de teams.

- Wanneer alle incidenten met betrekking tot agressie en geweld gemeld en geregistreerd worden, kan een analyse gemaakt worden van alle incidenten. Dit stelt de gemeente in staat het agressieprofiel en het agressieprotocol te evalueren en aan te passen. Om die reden analyseert de preventiemedewerker agressie en geweld elk kwartaal incidenten. De leidinggevenden en hun teams bespreken de incidenten na en stellen eventuele werkafspraken bij. Het werkoverleg is hier een geschikt moment voor.

### **Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR)**

De incidenten worden geregistreerd in het GIR. Het GIR is een digitaal agressieregistratiesysteem dat door het A+O fonds Gemeenten is ontwikkeld. Met dit systeem kunnen agressie-incidenten op eenvoudige wijze worden geregistreerd en afgehandeld. Het is een webapplicatie, zodat er geen beroep hoeft te worden gedaan op de ICT-systemen van de gemeente.

Medewerkers die werkzaamheden verrichten die niet gebonden zijn aan kantoorwerkplekken, vervullen vaak risicovolle taken. Voorbeelden zijn leerplichtambtenaren, parkeercontroleurs en handhavers. Voor hen is de mobiele app-variant van het GIR ontwikkeld. Het melden van incidenten is daardoor niet meer aan plaats en tijd gebonden.

### **Actie**

- Opstellen van procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren
- Implementatieplan voor het GIR opstellen

## **20 Dadergerichte aanpak**

### **Maatregelen**

Naast het stoppen van het agressieve gedrag, het verwijderen van de agressor en registratie in het GIR is het essentieel dat er binnen 48 uur een reactie volgt naar de dader. Dit is de richtlijn van het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak. Hiermee geven organisaties met een publieke taak een eenduidig antwoord op agressie.

De manager stuurt altijd een aangetekende brief naar de dader waarin een maatregel wordt opgelegd die passend is bij de ernst van het norm overschrijdende gedrag. Mogelijke maatregelen zijn:

- Waarschuwing
- Ordegesprek
- Pandverbod / telefoonverbod
- Melding of aangifte bij de politie
- Specifieke maatregel: uitkering tijdelijk verlagen of stopzetten, speciaal loket voor agressieve inwoners, bestuurlijke boete, staking van de dienstverlening.
- Schade verhalen

In de volgende tabel is per overtreding uitgewerkt welke maatregel door de gemeente aan de dader wordt opgelegd.

<b>Categorie</b>	<b>Maatregel</b>	<b>Maatregel bij recidive</b>	<b>Overtreding pandverbod</b>
<b>1 Verbale agressie</b>	<p>Waarschuwing (verjaringstermijn 3 jaar)</p> <p>* Als verbale agressie succesvol door de medewerker wordt omgebogen (dus na één keer een beledigende uitspraak), dan volgt er geen reactie. Is de inwoner na de interventie van de medewerker nog steeds agressief, dan volgt een maatregel.</p>	<p>Pandverbod 1 maand, vanaf datum overtreding (verjaringstermijn 3 jaar) + melding politie</p> <p>* Pandverbod is optioneel bij schriftelijke agressie * Als 1e incident bedreiging of fysieke agressie betref, dan pandverbod 8 maanden vanaf datum overtreding. * Bij recidive 2 en verder kunnen maatregelen worden uitgebreid.</p>	<p>Aangifte Lokaalvredebreuk + verlenging pandverbod met 1 jaar vanaf datum overtreding</p>
<b>2 Persoonlijke bedreiging</b>	<p>Pandverbod 3 maanden, vanaf datum overtreding (verjaringstermijn 5 jaar) + aangifte politie + Eventueel specifieke maatregel</p>	<p>Pandverbod 8 maanden, vanaf datum overtreding (verjaringstermijn 5 jaar) + aangifte politie + Eventueel specifieke maatregel</p> <p>* Bij recidive 2 en verder kunnen maatregelen worden uitgebreid.</p>	<p>Aangifte Lokaalvredebreuk + verlenging pandverbod met 1 jaar vanaf datum overtreding</p>
<b>3 Fysieke agressie</b>	<p>Pandverbod 6 maanden, vanaf datum overtreding (verjaringstermijn 10 jaar) + Aangifte politie + Eventueel specifieke maatregel</p> <p>* Bij fysieke agressie waarbij schade is geleden: altijd verhalen van de schade op de dader</p>	<p>Pandverbod 1 jaar, vanaf datum overtreding (verjaringstermijn 10 jaar) + Aangifte politie + Eventueel specifieke maatregel</p> <p>* Bij fysieke agressie waarbij schade is geleden: altijd verhalen van de schade op de dader * Bij recidive 2 en verder kunnen maatregelen worden uitgebreid.</p>	<p>Aangifte Lokaalvredebreuk + verlenging pandverbod met 1 jaar vanaf datum overtreding</p>

Na een incident wordt door de manager en de preventiemedewerker agressie en geweld een ordegesprek gevoerd met de dader. Het gesprek is gericht op het herstel van de orde, herstel van de dienstverleningsrelatie en het voorkomen van herhaling van agressief gedrag. In dat gesprek, wordt de dader gevraagd excuses aan te bieden voor het gedrag tegenover de medewerker(s), en worden afspraken gemaakt over het acceptabele gedrag waar de dader aan dient te voldoen en de consequenties van het niet nakomen ervan. In het ordegesprek wordt de genomen maatregel

toegelicht. Op basis van dit gesprek kan eventueel besloten worden om de maatregel aan te passen. Na afloop van de sanctietermijn is er altijd een gesprek met de veroorzaker waarbij hij nogmaals wordt gewezen op het agressiebeleid en de consequenties daarvan.

De wet biedt ruimte voor het treffen van een specifieke maatregel. Dit soort maatregelen moeten per soort publieke taak, qua procedure en juridisch kader goed uitgewerkt worden. Deze uitwerking wordt opgenomen in het teamprotocol.

Om een opgelegde maatregel te kunnen handhaven is een sanctieregister nodig. De opgelegde maatregel wordt door de manager vastgelegd in het GIR. Het GIR is de basis voor het sanctieregister. Medewerkers kunnen toegang krijgen tot het sanctieregister om bijvoorbeeld een pandverbod te handhaven. Er moet melding gedaan worden bij het CPB voordat het sanctieregister in gebruik wordt genomen. De inrichting van het sanctieregister maakt onderdeel uit van het implementatieplan GIR

### **Aangifte doen**

Er wordt altijd aangifte gedaan van een strafbaar feit. Dit is in de volgende gevallen:

- een ernstige bedreiging geuit tegen de medewerker als persoon
- fysieke agressie
- vernieling
- openlijke geweldpleging
- lokaalvredebreuk

Eventuele schade en het feit dat vergoeding hiervan gewenst is, worden tevens in de aangifte opgenomen.

Van een incident dat geen strafbaar feit is wordt altijd melding gedaan bij de politie. Meldingen zijn belangrijk voor de dossiervorming. Het kan zijn dat een dader zich ook bij andere instanties heeft misdragen.

Bij voorkeur doet het slachtoffer zelf aangifte van het strafbare feit waarvan hij of zij meent slachtoffer te zijn geworden. Hij of zij kan immers het beste zelf vertellen wat hem of haar precies is overkomen. Het slachtoffer kiest domicilie op het adres van de werkgever. Doet een slachtoffer zelf aangifte, dan begeleidt de manager of de preventiemedewerker agressie en geweld het slachtoffer daarbij.

De werkgever kan aangifte doen namens het slachtoffer. Dit gebeurt alleen als daar bijzondere redenen voor zijn, zoals angst bij de medewerker, of de emotionele belasting die het doen van aangifte met zich meebrengt.

In juli 2013 is bepaald dat ook een Veilige Publieke Taak-zaak door de werkgever (deels) anoniem kan worden aangegeven, waarbij op de schriftelijke verklaring van de werkgever over het voorval niet de voor- en de achternaam van de werknemer vermeld worden, maar bijvoorbeeld wel diens personeelsnummer. Daarnaast kan het slachtoffer anoniem aangifte doen of een (getuige)verklaring 'onder nummer' afleggen.

Met de politie en het Openbaar Ministerie (OM) zijn op landelijk niveau afspraken gemaakt over de afhandeling van agressie en geweld tegen functionarissen met een publieke taak. Zo wordt er hoge prioriteit gegeven aan de opsporing en vervolging van daders. Ook worden er hogere straffen geëist.

### **Schade verhalen**

Schade als gevolg van agressie tijdens of naar aanleiding van de uitvoering van het werk wordt altijd verhaald op de dader. De preventiemedewerker agressie en geweld ondersteund de

medewerker en de organisatie bij het verhalen van de schade. Tevens bieden de p&o adviseurs en de juridisch adviseurs hierbij ondersteuning

De volgende schades worden verhaald:

- Materiële en immateriële schade van medewerker
- Schade van werkgever na een geweldsincident tegen een werknemer
- Schade na vernieling of diefstal van eigendommen van de organisatie
- Overige kosten: kosten voor de tijd die is besteed aan hulp aan het slachtoffer, verleturen, afhandeling van zaakschade en dergelijke.

Voor het indienen van een schadeclaim is het belangrijk dat er goede informatie is over welke schade er precies is geleden. De schade moet zoveel mogelijk worden aangetoond met bewijsstukken.

Er zijn verschillende manieren waarop schade kan worden verhaald: voegen in het strafproces, buitengerechtelijk verhalen op de dader en een procedure bij de civiele rechter.

De werknemer kan via het strafrecht of het civiele recht de schade verhalen op de dader. Het heeft de voorkeur om via het strafrecht schade te verhalen, want dit is eenvoudig en kosteloos. Bovendien verloopt het innen van een toegewezen bedrag vaak gemakkelijker dan na een civiele procedure. Waar nodig kan na de strafzaak verdere schade worden verhaald via een civielrechtelijke procedure.

De werkgever kan slechts in beperkte gevallen via het strafrecht schade verhalen op de dader, namelijk na vernieling of diefstal van eigendommen van de gemeente. Doorbetaald loon, re-integratiekosten of andere schade die het gevolg is van geweld tegen een medewerker kan niet worden gevorderd binnen het strafproces. Deze schade moet civielrechtelijk worden verhaald. Heeft de werkgever kosten gemaakt – bijvoorbeeld omdat de werkgever een schadevergoeding aan de medewerker heeft betaald – dan kan hij die kosten ook eisen van de dader.

De stap naar de civiele rechter kan worden voorafgegaan door een buitengerechtelijke fase. Daarin wordt geprobeerd om de schade af te wentelen op de dader. De dader kan aansprakelijk worden gesteld en worden gesommeerd om het bedrag te betalen. Als het niet lukt om tot een minnelijke regeling te komen, dan kan de zaak worden voorgelegd aan de civiele rechter. Het is wenselijk om aangifte te doen en het strafproces af te wachten voordat een civiele procedure wordt gestart.

Bij door de gemeente geleden schade kan de gemeente op basis van een (zakelijke) kosten-batenanalyse besluiten al dan niet verhaal te halen op de dader. Als besloten wordt geen verhaal te halen, dient er vanuit de gemeente altijd gemotiveerd te worden wat de redenen zijn om af te zien van schadeverhaal. Er dient altijd actie ondernomen te worden naar de veroorzaker.

Zonder strafrechtelijke veroordeling is de uitkomst zeer onzeker. Een civiele procedure neemt doorgaans veel tijd in beslag. Over het algemeen is het aanhangig maken van een civiele procedure alleen dan zinvol wanneer de dader verhaal biedt (verhaalsonderzoek!) en het te vorderen schadebedrag relatief hoog is.

### **Schadevergoeding**

Uit hoofde van haar werkgeverschap is de werkgever ten opzichte van de medewerker die het slachtoffer wordt van een geweldsdelict veelal aansprakelijk voor de geleden schade. Bij schadevergoeding gaat het om de vergoeding van materiële en immateriële schade die de medewerker heeft geleden als gevolg van een geweldsincident. Materiële schade dient hierbij direct te worden vergoed, immateriële schade wordt vergoed nadat de rechter een uitspraak heeft gedaan over de hoogte van die schade.

De gemeente neemt de eventuele vordering van de schade op de dader over van het slachtoffer. De medewerker hoeft dan na de uitspraak van de rechter geen verdere confrontatie aan te gaan

met de dader (maandelijks betalingen, niet ontvangen bedragen et cetera). Met het overnemen van de vordering neemt de werkgever ook het risico over van niet-betalen door dader. Daarom wordt van de werknemer verwacht dat hij of zij volledige medewerking verleent aan het proces van schadeverhaal.

Indien de betrokken medewerker geen aangifte doet, wordt de medewerker niet actief ondersteund door de werkgever bij het vergoed krijgen van zijn schade. Ook neemt de werkgever de vordering op de dader in zulke gevallen niet over van het slachtoffer. Ziet het slachtoffer af van het doen van aangifte, dan doet de werkgever aangifte van het incident bij de politie. Dit is met name van belang voor het verhalen van de schade van de dienst.

### **Schade kan niet verhaald worden op dader**

Niet in alle gevallen zal de dader bekend zijn. Ook is het zeer wel mogelijk dat de dader geen verhaal biedt. Indien deze situaties zich voordoen, is het uiteraard ook niet mogelijk de schade te verhalen op degene die de schade heeft toegebracht. De overige mogelijkheden om de schade te verhalen zijn:

- Verzekering van de gemeente tegen wettelijke aansprakelijkheid
- Verzekering medewerker
- Schadefonds Geweldsmisdrijven

### **Actie**

- Sancties per overtreding opnemen in het teamprotocol.
- Indien een team een specifiek maatregel wil inzetten moet vooraf de procedure en juridisch kader uitgewerkt worden door het team. De uitkomst wordt opgenomen in het teamprotocol.
- Protocol aangifte doen, schade verhalen en schade vergoeden opstellen. Dit beschikbaar stellen aan de organisatie.

## 21 Contact met politie

De preventiemedewerker agressie en geweld is de contactpersoon voor de politie. Ook de politie zal een contactpersoon aanwijzen, die op het gebied van agressie- en geweldsincidenten aanspreekpunt is voor de organisatie. Deze contactpersoon heeft informatie over de specifieke afspraken die er bestaan tussen politie, justitie en gemeente. Hij of zij is ook aanspreekpunt voor het maken van specifieke afspraken tussen de gemeente en het wijkbureau. Bijvoorbeeld over assistentie of ondersteuning van de politie ter voorkoming van of ter ondersteuning bij agressie- en geweldsincidenten.

### **Actie**

- Preventiemedewerker agressie en geweld maakt afspraken met politie.

## 22 Periodieke evaluatie van beleid en maatregelen

De basis van het opstellen, uitvoeren, evalueren en bijstellen van het arbeidsomstandighedenbeleid is de RIE. In de RIE is standaard het onderdeel agressie en geweld opgenomen. In 2013 is de RIE gemeenten van het A+O fonds uitgevoerd. Verbeteringen zijn in de plannen van aanpak van de gebouwen en team RIE's opgenomen. Jaarlijks wordt er een nieuw plan van aanpak opgesteld.

Deze maatregelen die voortkomen uit deze notitie worden na 1 jaar geevalueerd.

### **Actie**

- Na 1 jaar het nieuwe beleid A+G evalueren.

## Bijlage 1 Voorbeelden risicofuncties per categorie

### **Functies telefonisch publiekscontact**

- medewerkers uitkeringsadministratie en debiteurenadministratie (MZ)
- medewerkers bestuurssecretariaat (FZ)
- medewerkers telefoonteam (IZ)

### **Balie-, hal- en spreekkamerfuncties (face tot face contact met beslissende rol)**

- consulenten WMO, schulddienstverlening, budgetcoach, medewerkers WOZ, medewerkers belastingen, taxateurs WOZ, werkvoorbereider belastingen/WOZ (IZ)
- consulenten inkomen, consulenten werk, medewerkers juridische zaken MZ
- Frontofficemedewerkers service- en informatiebalies Inwonerszaken, WMO en Wabo (IZ)
- allround medewerkers Inwonerszaken team Burgerzaken (IZ)
- juridisch medewerkers Ruimte (RU)
- juridisch medewerkers, leden commissie bezwaar en beroep (BVTAO)
- Receptie/kassamedewerkers (SB)

### **Toezichthoudende- en handhavende functies (face to face contact met aanspreekrol)**

- directievoerders wegen/riolering, IBOR toezichthouders (OB)
- zwemonderwijzers, toezichthouders/schoonmakers (SB)
- opzichters bouwen, toezichthouders leefomgeving, wijktoezichthouder, parkeer- en milieucontroleur, inspecteurs horeca (RU)
- bodes (FZ)
- sociale recherche, preventiemedewerkers, leerplichtambtenaren (MZ)

### **Beheerfuncties (face to face contact waarbij zij aangesproken kunnen worden)**

- technisch onderhoudsmedewerkers verkeersdienst, medewerkers verkeerszaken, onderhoud begraafplaatsen, IBOR medewerkers, (assistent) beheerder riolering, projectleider beheer (OB)
- technisch medewerkers, beheerder/schoonmaker (SB)
- landmeters (FZ)

### **Bestuurders**

- burgemeester
- gemeentesecretaris
- wethouder
- Raadslid

### **Voorlichtingsfuncties**

- communicatie-adviseurs en -medewerkers, en publieksvoorlichters (BV)
- beleids- of communicatiemedewerkers (IZ, RU, OB, MZ)

### **Functies met taak huisbezoek**

- consulenten WMO, schulddienstverlening, taxateurs WOZ, werkvoorbereider belastingen/WOZ
- opzichters bouwen, inspecteurs horeca
- sociale recherche, preventiemedewerkers, leerplichtambtenaren



## Bijlage 2 Functieprofiel preventiemedewerker agressie en geweld

### Resultaatgebied 1: Uitvoering geven aan de aanpak van agressie en geweld

- Signaleert verbeterpunten in de naleving van (normstellende) kaders en protocollen.
- Adviseert over verbeteringen in beleid en uitvoeringsregels.
- Voert projecten en plannen uit.
- Geeft uitvoering aan:
  - RI&E
  - incidentenregistratie
  - het nemen van technische beveiligingsmaatregelen zoals het invoeren van alarmsystemen
  - training, voorlichting en communicatie
  - opvang van medewerkers en nazorg
  - dadergerichte acties (opstellen van brieven)
  - organisatorische ondersteuning bij teambegeleiding

### Resultaatgebied 2: Procesbewaking

- Bewaakt de uitvoering van processen en –procedures.
- Signaleert verbeterpunten in de uitvoering van processen, procedures en toepassing van instrumenten.
- Verzorgt en organiseert voorlichting en communicatie.
- Onderhoudt contacten met partijen/belanghebbenden en zorgt voor afstemming over de uitvoering.

### Competenties

Verantwoordelijkheid, oordeelsvorming, klantgerichtheid, kwaliteitsgerichtheid, nauwkeurigheid