

Werken aan succesvol meldgedrag

Sector Gemeenten
11 mei 2009

Inhoudsopgave

Werken aan succesvol meldgedrag	3
Praktijkervaringen	3
Een samenvattende conclusie	8
Tot slot	12

Werken aan succesvol meldgedrag

Hoe komt u als gemeente tot een optimaal meldgedrag van medewerkers als het gaat om het melden van agressie-incidenten? Het bespreken en beantwoorden van deze vraag staat centraal in dit artikel. De tekst is mede gebaseerd op informatie verstrekt door de gemeenten Den Haag, Tilburg en Almere, door de Ambulancezorg Rotterdam-Rijnmond, door het Universitair Medisch Centrum Radboud en door de Nederlandse Spoorwegen.

Praktijkervaringen

Beleid met betrekking tot agressie en geweld

Uit de gesprekken met woordvoerders van verschillende organisaties komt naar voren dat aan het succesvol melden van agressie-incidenten, succesvol beleid vooraf gaat. Succesvol beleid betekent beleid dat zich kenmerkt door een duidelijk urgentiebesef en een visie vanuit het management, die antwoord geeft op vragen als: "waarom vinden we agressiepreventie belangrijk en hoe laten we dit als organisatie zien" en "wat is agressie en hoe gaan we hier mee om". Vervolgens is succesvol beleid, beleid dat niet alleen op papier is gezet maar dat ook in samenwerking tussen lijn, staf en werkvloer is ontstaan en is geïmplementeerd. De bewustwording dat agressie(preventie) een belangrijk onderwerp is waaraan vanuit de organisatie, collega's en individuele medewerkers, gewerkt moet en kan worden gaat volgens enkele geïnterviewden bij voorkeur (deels) vooraf aan die beleidsvorming. In ieder geval wordt het thema van bovenaf op de agenda gezet en beleidsmatig geïnitieerd. Vervolgens wordt van onderaf de koppeling gemaakt naar het belang voor medewerkers. Ook de OR speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming en het uitdragen van het agressiepreventie-beleid. Ze vervult vanuit haar rol de functie van vlaggendrager, ze heeft een belangrijke signaalfunctie en is waar nodig 'luis in de pels'.

De meldingsprocedure

Is er beleid dan is het van belang te zorgen voor een eenduidige meldingsprocedure. Een gemeente geeft aan dat voordat men beschikte over het GIR (Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem), verschillende diensten gebruik maakten van verschillende registratiesystemen. Deze registratiesystemen bestonden meestal uit schriftelijke meldingsformulieren die vervolgens in Excel-bestanden werden verwerkt. In die tijd waren de meldingsprocedures niet altijd duidelijk en er was geen totaaloverzicht over het aantal gemelde agressie-incidenten binnen de gemeente. Een andere gemeente gebruikt een eigen systeem, dat onderdeel is van het cliëntsysteem en van waaruit managementrapportages kunnen worden gemaakt. Die managementrapportages staan

regelmatig op de agenda en zo wordt het onderwerp levend gehouden en vertaald in stuurinformatie.

Laagdrempeligheid bij melden

Naast eenduidigheid in de meldingsprocedure is ook de laagdrempeligheid om te melden van groot belang. Laagdrempelig wil zeggen "goed ingepast in de dagelijkse werkzaamheden en eenvoudig in gebruik". De NS is een goed voorbeeld van hoe laagdrempelig melding kan worden gemaakt van een agressie-incident. De bij NS werkzame machinisten en frontliners melden agressie-incidenten in de rail pocket, een PDA (personal digital assistent, zakcomputer) die wordt gebruikt voor de dagelijkse werkzaamheden. De in de rail pocket gemelde incidenten worden dagelijks uitgelezen. Bij een agressiemelding bij de NS wordt direct een melding gedaan aan de direct leidinggevende. De leidinggevende zoekt dan contact met de medewerker.

Opvolging

De koppeling tussen melden en opvolging van de melding wordt door alle woordvoerders belangrijk gevonden. Het betekent dat u als organisatie niet alleen gemelde incidenten registreert maar dat op de melding en registratie ook daadwerkelijk opvolging plaatsvindt. In eerste instantie betreft deze opvolging het opvangen van de melder, in tweede instantie het eventueel sanctioneren van de dader en in het derde geval het afwikkelen van de schade en het analyseren van het incident in termen van "wat kunnen we leren van dit incident voor de toekomst".

Alle woordvoerders zijn het er verder met elkaar over eens dat misschien wel de belangrijkste succesfactor voor optimaal meldgedrag van medewerkers de houding van het lijnmanagement is, in het bijzonder van de direct leidinggevende. Ten eerste is van belang dat de direct leidinggevende de aanpak van agressie zoals die is afgesproken binnen uw gemeente, ondersteunt. Ook de leidinggevende moet de visie hebben dat agressie een probleem van de organisatie is en niet van een individuele medewerker. De leidinggevende besteedt aandacht aan het onderwerp in werkoverleg en in individuele gesprekken, hij/zij behandelt meldingen serieus en zorgt voor adequate opvang en nazorg en hij/zij neemt initiatieven om incidenten in het vervolg te voorkomen. Als de relatie tussen medewerker en direct leidinggevende zich daarnaast kenmerkt door onderling respect, openheid en vertrouwen, is daarmee een belangrijke basis gelegd voor succesvol meldgedrag.

Door een aantal woordvoerders is aangegeven dat het aanpakken van de problematiek van klantenagressie onderdeel gemaakt moet worden van integraal management. Agressiepreventie is een organisatieverantwoordelijkheid die is neergelegd in de lijnorganisatie.

Extra aandacht voor borging kan bijvoorbeeld bereikt worden door het onderwerp agressie ook op te nemen in het kwaliteitsmanagementsysteem. Daarmee staat het onderwerp nogmaals op de kaart als organisatiethema en is het verankerd in managementrapportage en verbeterprocessen.

Communicatie

Heeft u eenmaal uw agressiepreventiebeleid vastgesteld en een laagdrempelige meldingsprocedure ontwikkeld dan is het communiceren van uw beleid en meldingsprocedure een belangrijke vervolgstap. Een gemeente geeft aan dat zij voorafgaande aan het in gebruik nemen van hun meldingsinstrument (in dit geval het GIR) gedurende een periode van zes weken, één keer per week in het intern nieuwsblad aandacht heeft besteed aan het thema agressie en het GIR. Vervolgens heeft er een kick-off dag plaatsgevonden waarbij het thema agressie en het meldings- en registratiesysteem nog eens nadrukkelijk op de kaart is gezet.

Parallel aan deze activiteiten is door deze gemeente het agressieprotocol gedigitaliseerd en geplaatst in een e-learning omgeving. Medewerkers kunnen zich bepaalde begrippen, procedures en aanpakken eigen maken ondersteund door videofilmjes en tekstmateriaal. Deze kennismodule 'agressiehantering' kent een omvang van drie uur en sluit af met een toets. Na het behalen van de toets kan een medewerker zich aanmelden voor een vaardigheidstraining. Deze training is verplicht voor alle medewerkers met publiekscontacten. De intranet leeromgeving wordt gezien als een belangrijk instrument in de implementatie en borging van het thema agressie.

Ook andere geïnterviewden benadrukken het belang van herhaalde communicatie en aandacht voor bewustwording. Dat kan door het vormgeven van bijeenkomsten met medewerkers, door het verstrekken van informatie (o.a.) op basis van gemelde incidenten, maar ook door het aanwijzen van een agressie-aandachtsfunctionaris. Diverse gemeenten hebben een agressiecoach in een publieksdienst.

Een agressiecoach is een collega, die veelal extra is opgeleid in relatie tot omgaan met agressie en geweld en die bv. ook onderdeel uitmaakt van een interventieteam, dat optreedt bij alarmering. De rol van de agressiecoach is aanvullend op de taak en rol van de direct leidinggevende. De agressiecoach signaleert agressieproblematiek op de werkvloer, wijst collega's op het belang van melden en speelt een rol bij de opvang en nazorg. Regelmatig overleg tussen management, direct leidinggevenden, agressiecoaches, OR en betrokken staffunctionarissen over agressie-incidenten, levert praktijkgerichte informatie op die kan worden gebruikt als input voor de bijstelling van beleid. Op die manier komen beleid en uitvoering dan samen.

Voor de borging van het meldgedrag van medewerkers zijn ook het bespreken van het onderwerp klantenagressie en het doornemen van de meldingsprocedure in het werkoverleg belangrijke activiteiten. Daarbij geeft een gemeente aan dat zij de stelregel hanteert "niet gemeld (in het GIR) is niet geteld". Dit houdt in dat is afgesproken dat enkel op basis van de in het systeem gemelde incidenten acties worden uitgezet en investeringen worden gedaan. Dit voorkomt een onduidelijke discussie over de omvang en de urgentie van bepaalde maatregelen.

Een andere organisatie geeft ook aan dat op basis van de analyses van de gemelde incidenten maatregelen worden getroffen. Cijferoverzichten van de gemelde incidenten gaan naar de managers. Deze ondernemen acties en maatregelen aansluitend op de specifieke situatie. De acties en maatregelen worden teruggekoppeld naar de medewerkers. Men wil laten zien dat melden er toe doet!

Drempels om te melden

Naast de al besproken aandachtspunten geven de woordvoerders van de geïnterviewde organisaties aan dat voor succesvol melden soms de volgende drempels in de organisatie moeten worden geslecht.

Als eerste wordt genoemd dat bepaalde vormen van agressie soms door medewerkers niet als zodanig worden herkend. De definitie van agressie is dan meestal dat iets pas een agressie-incident is wanneer je door het incident schade hebt opgelopen. Incidenten worden dan alleen gemeld wanneer de betrokken medewerker angst heeft gekend, is gemolesteerd of er schade is ontstaan aan goederen of eigendommen. Het criterium dat agressie bepaald gedrag is van de ander wordt daarin niet betrokken.

Een ander punt kan zijn dat het melden van alle gedrag dat kan worden beschouwd als agressie-incident, waaronder bepaalde vormen van verbale agressie, wordt gezien als lastig. Het vraagt tijd en verstoort de routine in het werk. Of zoals een woordvoerder aangaf "wanneer uitgescholden worden moet worden gemeld als agressie-incident dan heb je daar soms een dagtaak aan".

Het is niet alleen de onduidelijkheid over wat agressie is dat het melden soms beperkt. Soms zijn medewerkers ook terughoudend in hun meldingen omdat zij de reactie vrezen van hun leidinggevende of van collega's. Het melden van bepaalde agressie-incidenten wordt dan ervaren als incompetentie. Beducht is men voor reacties als: "je moet maar eens naar een training" of "ja, dit soort zaken horen wel bij het werk". In het verlengde van deze 'hobbel' liggen ook verwachtingen over het uitblijven van opvolging en ondersteuning door de leidinggevende of de organisatie. Hier wordt wel eens van gezegd "melden doe je hier alleen voor de statistieken".

In onderstaande tabel worden tips gegeven om de genoemde drempels te verkleinen/voorkomen:

Drempels om te melden	Tip
Medewerkers herkennen vormen van agressie niet als zodanig	<ul style="list-style-type: none"> - Werk de definitie van en normstelling m.b.t. agressie zoals die wordt gehanteerd binnen de organisatie concreet uit en maak daarbij onderscheid tussen de volgende categorieën: <ol style="list-style-type: none"> 1 (non)verbale agressie 2 persoonsgerichte bedreiging 3 fysieke agressie - Bespreek de verschillende vormen van agressie met medewerkers, bv. in werkoverleg - Zie ook de arbocatalogus agressie en geweld
Melden van (non)verbale agressie wordt gezien als lastig	<ul style="list-style-type: none"> - Benoem het belang van melden van (non)verbale agressie; (non)verbale agressie is vaak een voorspeller van erger - Benoem agressie als een organisatievraagstuk; de organisatie bepaalt de grenzen van acceptabel gedrag en die grenzen zijn ook leidend voor het melden - Maak het melden laagdrempelig door een gebruiksvriendelijk meldsysteem (GIR bv) - Heb het als leidinggevende met medewerkers (in groeps- en individueel verband) over de impact die het melden van agressie-incidenten mogelijk heeft op de werkbeleving - Melden doe je ook voor collega's; benadruk de solidariteitsgedachte
"Als ik meld dan word ik gezien als incompetent"	<ul style="list-style-type: none"> - Benadruk dat het bij (on)gewenst gedrag gaat om een grens die de organisatie aangeeft; melden is daarmee niet vrijblijvend en niet persoonsafhankelijk - Neem als leidinggevende iedere melding serieus; ook de leidinggevende voert beleid uit dat de organisatie heeft vastgesteld - Bekrachtig het melden door bv. in een functioneringsgesprek het melden van incidenten te voorzien van een positieve waardering (of het uitblijven van melden te voorzien van een negatieve waardering) - Benadruk het organisatiebelang door regelmatig een overzicht van gedane meldingen te bespreken en ze te voorzien van passende maatregelen die voor alle medewerkers een opbrengst kunnen hebben
"Er wordt toch niets gedaan met mijn melding"	<ul style="list-style-type: none"> - Maak met de melder duidelijke afspraken over opvolging en terugkoppeling van maatregelen en neem daarin ook mee welke (re)actie er richting dader gaat - Bespreek in het werkoverleg alle maatregelen die in een periode zijn genomen en de effecten ervan

Een samenvattende conclusie

De informatie gegeven door de verschillende organisaties wordt hieronder geplaatst binnen het 'procesmodel succesfactoren meldgedrag (PSM)'. Het model geeft op hoofdlijnen aan welke voorwaarden aanwezig moeten zijn voor succesvol meldgedrag en welke maatregelen hierbij kunnen ondersteunen.

PSM-model

Stap 1. Het herkennen Van agressie	Stap 2. Het erkennen van agressie	Stap 3. Het melden van agressie	Stap 4. Het meldgedrag bekrachtigen
<p>Voorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat agressie is, is bekend. Hierbij is agressie gedefinieerd als 'gedrag van de ander' en niet als het effect dat het heeft op de medewerker - De definitie wordt door de medewerkers geaccepteerd 	<p>Voorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een belang voor de medewerker om te melden. Dit belang kan verschillende vormen aannemen: <ul style="list-style-type: none"> <u>persoonlijk belang</u>: de medewerker heeft na de melding bv. een goed gesprek met de leidinggevende of gaat een training volgen <u>collegiaal belang</u>: door het melden van een incident krijgen ook collega's inzicht in het gedrag van een burger waar zij mogelijk ook mee te maken krijgen; daarnaast leren collega's van elkaars ervaringen. <u>organisatorisch belang</u>: door het analyseren van een incident kunnen corrigerende en/of preventieve maatregelen worden genomen - Melden brengt enkel positieve reacties vanuit leiding, team en organisatie. Obstakels voor melden zijn geminimaliseerd 	<p>Voorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Waar te melden is bekend - Hoe te melden is bekend - Het melden is laagdrempelig. Het melden valt positief uit op de balans inspanning - opbrengst 	<p>Voorwaarden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Na het melden vindt altijd opvolging plaats op basis van de melding. Opvolging betreft enerzijds het opvangen van de melder, anderzijds het (eventueel) sanctioneren van de dader - De kwaliteit van de opvolging is goed - Melden is veilig vanuit risico op represailles - Het totaal van incidentmeldingen leidt tot acties en maatregelen gericht op preventie

Stap 1: Het herkennen van agressie	Stap 2: Het erkennen van agressie	Stap 3: Het melden van agressie	Stap 4: Het meldgedrag bekrachtigen
<p>Maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De definitie van agressie ligt vast in het beleid - In de definitie worden alle vormen van agressie meegenomen (registreren van (non)-verbale agressie is van groot belang omdat deze vormen van agressie vaak een voorspeller van erger blijken te zijn (www.aeno.nl; arbocatalogus agressie en geweld)) - Het beleid is gecommuniceerd 	<p>Maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het thema 'omgaan met klantenagressie' staat met regelmaat op de agenda van het werkoverleg. - Het bespreken van het meldgedrag is een onderdeel van het functioneringsgesprek - De cultuur van de organisatie werkt ondersteunend voor het melden. Met name het gedrag van leidinggevendenden is in deze een belangrijke sleutel. Leidinggevendenden nemen meldingen serieus, ze voeren open gesprekken met hun medewerkers, analyseren de situatie en treffen gepaste maatregelen. De adequate afhandeling van een incident wordt (waar nodig) mede ondersteund door management en staf. De termijn waarbinnen maatregelen richting medewerker en dader moeten zijn besproken is 48 uur. Op het niet-serieus nemen van meldingen wordt de leidinggevende aangesproken door het hoger management. 	<p>Maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers zijn bekend met de meldingsprocedure - Medewerkers hebben ervaring met het meldings-systeem - Op niet-melden wordt aangesproken 	<p>Maatregelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een opvang en nazorg procedure - T.a.v. opvang en nazorg vindt training en evaluatie plaats. - Er is sanctiebeleid met aandacht voor de veiligheid van de medewerker - "Niet gemeld is niet geteld" - Er vinden incidentanalyses plaats. Op basis van ervaringen uit de incidenten worden maatregelen getroffen - Er zijn afspraken gemaakt met politie omtrent aangifte doen en afhandeling van de aangifte (oa. afhandeltermijn). De werkgever doet aangifte.

De rol van de leidinggevende

De rol van de (direct) leidinggevende is, zoals gezegd, een cruciale factor in het beïnvloeden van succesvol meldgedrag. De leidinggevende is in zijn/haar rol degene die in de praktijk de vertaalslag van het beleid naar de werkvloer maakt en die gedrag op de werkvloer mee begeleidt en stuurt.

Om leidinggevendens daarbij te ondersteunen, hebben we, aanvullend op de reguliere leiderschapsontwikkeling, de volgende tips:

- Ontwikkel de visie en het beleid op agressie en geweld samen met de leidinggevendens; zij kunnen hun praktijkervaring inbrengen in het proces van beleidsvorming en betrokkenheid bij beleidsvorming zorgt ook voor draagvlak
- Neem leidinggevendens mee in opleiding en training. Vaak worden trainingen met betrekking tot agressie en geweld aangeboden aan medewerkers. Leidinggevendens zijn natuurlijk ook een doelgroep. Ook voor hen is het belangrijk te weten wat ze kunnen doen om agressie te voorkomen en hoe ze met agressie om kunnen gaan. In trainingsactiviteiten voor leidinggevendens dient daarnaast ook aandacht besteed te worden aan het bevorderen van meldgedrag en aan opvang en nazorg.
- Organiseer een leer- en ontwikkelplatform voor leidinggevendens binnen uw gemeente in de vorm van intervisie. In intervisiebijeenkomsten leren leidinggevendens van elkaar. Daarnaast kunnen de resultaten van deze intervisiebijeenkomsten ook weer input zijn voor beleidsevaluatie en -bijstelling.
- Neem het omgaan met agressie mee in de beoordeling van leidinggevendens.

De rol van alle actoren op een rij

Succesvol meldgedrag is ondermeer een resultante van goed geïmplementeerd beleid. Hierbij spelen diverse actoren een rol. In onderstaande tabel worden, aansluitend bij de arbocatalogus, de verantwoordelijkheden en actiegebieden van alle betrokken actoren herhaald.

Actoren	Verantwoordelijkheid	Actie
College B&W/MT	Richtinggevend beleidskader vaststellen	<ul style="list-style-type: none"> - Intentieverklaring vaststellen - Voortgang van beleid volgen - Zorg en betrokkenheid tonen bij gemelde incidenten
Hoger management	Verantwoordelijk voor het beleid agressie en geweld binnen het eigen organisatie-onderdeel	<ul style="list-style-type: none"> - Zorgen voor adequate instructies, richtlijnen en werkafspraken in de vorm van een agressieprotocol - Voortgang van en effectiviteit van beleid volgen - Zorg en betrokkenheid tonen bij gemelde incidenten - Preventieve en corrigerende maatregelen nemen
Direct leidinggevende	Verantwoordelijk voor de veiligheid en het meldgedrag op de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> - Agressieprotocol bespreken met medewerkers en praktische afspraken maken - Toezien op de naleving van afspraken uit agressieprotocol - Bestaande afspraken regelmatig evalueren - Zorgen dat medewerkers voldoende training, voorlichting en instructie ontvangen - Verzorgen van opvang en nazorg - Aangifte doen - Adequate maatregelen treffen bij incidenten in overleg met de melder(s) - Incidenten nabespreken in werkoverleg - Incidentanalyse (laten) uitvoeren, resultaten vastleggen en maatregelen treffen
Ondernemingsraad	Aanjager en mede toetsers van beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Sparren met bestuurder en P&O/staf over beleid - Beleidsinformatie verzamelen via sleutelpersonen - Informatie halen op de werkvloer - Gebruik maken van het initiatiefrecht om het onderwerp agressie en geweld stevig op de agenda te houden
Staf/P&O/arbocoördinatie	Ondersteunen en stimuleren de totstandkoming en opvolging van beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Advisering bij beleidsvorming - Registratie en opvolging van incidenten coördineren - Zorgen voor managementrapportage op basis van de registratie van incidenten - Mede zorg dragen voor beleidsevaluatie - Ondersteunen bij afhandeling van incidenten
Medewerkers	Zorg dragen voor de eigen veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken en instructies volgen - Risicovolle situaties signaleren - Grensoverschrijdend gedrag melden - Adequaats handelen bij grensoverschrijdend gedrag - Betrokken bij het doen van aangifte

Tot slot

Gemeenten maken steeds meer werk van een veilige werkomgeving voor hun medewerkers. Deze veiligheid richt zich in het bijzonder ook op de veiligheid in het klantcontact. Het voorkomen van agressie en geweld van klanten tegen gemeentelijke medewerkers is een aandachtspunt in het sociaal beleid van iedere gemeente. Een belangrijk onderdeel van het nemen van gerichte acties en maatregelen tegen klantenagressie is het invoeren van een goed werkend agressieregistratiesysteem. Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem afgekort het GIR is een door het A+O fonds beschikbaar gesteld incidentenmeldings- en opvolgingssysteem waarover gemeenten gratis kunnen beschikken.

[Wilt u meer weten over het GIR?](#)

Neem contact op met Frans van der Kroft,
A+O Fonds;
frans.vanderkroft@aeno.nl;
06-16332332.

Opdrachtgever

Stichting A+O fonds Gemeenten
Postbus 30435
2500 GK Den Haag
070 373 83 56

www.aeno.nl
gezondwerk@aeno.nl
secretariaat@aeno.nl

Webdocument opgesteld door bureau Habilis in opdracht van A+O fonds Gemeenten

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag mei 2009
Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid. Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op www.aeno.nl.
Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk gesteld worden voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.