

ARBOCATALOGUS AGRESSIE EN GEWELD SECTOR GEMEENTEN



versie: 1.0

28 februari 2008

Inhoudsopgave

Wijzigingsregister	4
Overeenkomst sociale partners	5
Leeswijzer	6
1. Inleiding	7
1.1. Waarom een Arbocatalogus Agressie en Geweld?	7
1.2. Wat is een arbocatalogus?	7
1.3. Invulling van de Arbocatalogus Agressie en Geweld	8
1.4. Werkingssfeer	9
1.5. Openbaarheid	9
1.6. Duur	9
1.7. Monitoring en evaluatie	9
1.7. Vervolg	9
2. Agressie en geweld nader bezien	10
2.1. Agressie als probleem tussen twee personen	10
2.2. Agressie op de werkplek	12
3. Een integrale aanpak van agressie	18
4. Oplossingenboek	22
4.1. <u>Beleidsmatige aanpak</u>	22
4.1.1. Evalueren van het gevoerde beleid agressie en geweld	22
4.1.2. Visie op agressie en geweld	22
4.1.3. Beleid en beleidscyclus	25
4.1.4. Taken en verantwoordelijkheden	27
4.2. <u>Preventieve maatregelen</u>	30
4.2.1. Risico's inventariseren en –evalueren	30
4.2.2. Werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen	33
4.2.3. Werkprocessen	38
4.2.4. Huisregels burgers	42
4.2.5. Gedragscodes medewerkers	43
4.2.6. Voorlichting en training	43
4.2.7. Samenwerking teams en leidinggevenden	46
4.2.8. Samenwerken met andere organisaties	48
4.3. <u>Beperken door adequaat reageren op incidenten</u>	49
4.3.1. Agressiehantering	49
4.3.2. Alarmprocedure	53
4.3.3. Collegiale steun	54
4.3.4. Samenwerken met politie	55
4.3.5. Huisbezoek & werken op straat	56
4.3.6. Telefonische agressie	56
4.4. <u>Afhandelen van incidenten</u>	57
4.4.1. 1 ^e opvang en nazorg	57
4.4.2. Melden en registreren van incidenten agressie en geweld	58
4.4.3. Het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem	62
4.4.4. Dadergerichte aanpak	62
4.4.5. Regeling schadevergoeding medewerkers	67
5. Procesbegeleiding door P&O, arbocoördinator of preventiemedewerker	71
6. De OR als aanjager?	74

Bijlagen

1. Checklist voor evaluatie
2. Handleiding invoering Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR)
3. Arbocatalogus als word-document
4. Overzicht praktijkmateriaal gemeenten
5. Literatuur en relevante websites

Wijzigingsregister

Versie	Datum	Omschrijving inhoudelijke wijziging

Overeenkomst sociale partners

Arbocatalogus Agressie en Geweld Sector Gemeenten

Vastgesteld te Almere, xx xx 2008

College voor Arbeidszaken van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, rechtsgeldig vertegenwoordigd door G.A.A. Verkerk

ABVA KABO FNV, rechtsgeldig vertegenwoordigd door P. Wiechmann

CNV Publieke Zaak, rechtsgeldig vertegenwoordigd door J. Schot

CMHF, rechtsgeldig vertegenwoordigd door P.M. van den Berghe



Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft de aanleiding voor een Arbocatalogus Agressie en Geweld en geeft uitleg over de invulling van de arbocatalogus.

Hoofdstuk 2 biedt een theoretische inleiding op agressie en geweld.

Hoofdstuk 3 vormt de kern van de Arbocatalogus Agressie en Geweld: het behandelt een integrale aanpak van agressie waarbij is aangegeven wat gemeenten ten minste moeten regelen. Hierbij hoort de afspraak van sociale partners dat gemeenten het gevoerde beleid agressie en geweld evalueren binnen de periode van 12 maanden na het ondertekenen van de arbocatalogus.

Hoofdstuk 4 bestaat uit een oplossingenboek. Dit oplossingenboek bevat voorbeelden van maatregelen waarmee u invulling kunt geven aan de integrale aanpak van agressie beschreven in hoofdstuk 3. Bovendien vindt u er praktijkvoorbeelden en checklists, waar mogelijk onderscheiden naar verschillende functies met publiekscontacten.

Hoofdstuk 5 beschrijft de mogelijkheden voor de belangrijke procesbegeleidende rol van de P&O-adviseur, de arbocoördinator en/of de preventiemedewerker bij het verbeteren van de aanpak van agressie.

Hoofdstuk 6 gaat in op de initiërende en toetsende rol van de ondernemingsraad rondom de Arbocatalogus Agressie en Geweld. Het beschrijft de mogelijkheden.

Als bijlage is een instrument opgenomen waarmee gemeenten zelf de evaluatie van het gevoerde beleid agressie en geweld kunnen uitvoeren.

Deze arbocatalogus en bijbehorende documenten kunt u downloaden van www.aeno.nl.

1. Inleiding

1.1. Waarom een Arbocatalogus Agressie en Geweld?

Sociale partners van de sector gemeenten hebben besloten om een arbocatalogus op te stellen voor gemeenten. Als eerste thema voor de arbocatalogus is gekozen voor agressie en geweld tussen medewerkers en burgers. Deze keuze sluit aan op eerder gemaakte sectorale afspraken om agressie tegen medewerkers van gemeenten te beteugelen. De CAO 2002-2003 bevat de afspraak dat gemeenten een agressieprotocol moeten opstellen. In het Arboconvenant Gemeenten 2001-2004 is afgesproken dat gemeenten de mate van blootstelling aan agressie en geweld in kaart brengen en een plan van aanpak opstellen. In de CAO 2005 - 2007 zijn afspraken gemaakt over het invoeren van een agressieregistratiesysteem.

Afgelopen jaren zijn gemeenten aan de slag gegaan met de aanpak van agressie. Uit het Inspectierapport van de Arbeidsinspectie uit 2006¹ en incidenten die de media halen, blijkt dat agressie tegen ambtenaren niet eenvoudig te beteugelen is. Het rapport maakt duidelijk dat medewerkers van sociale diensten vaak worden geconfronteerd met agressie. Gemeenten ontwikkelden beleid, maar dit schiet nog tekort in volledigheid en implementatie. Bij 74% van de 330 geïnspecteerde instellingen constateerde de Arbeidsinspectie gemiddeld 2,4 overtredingen. Tekortkomingen betroffen onder andere onvolledige risico-inventarisaties en –evaluaties, ontbreken van registratie van incidenten, onvoldoende voorlichting en training en onveilige spreekkamers.

Tijdens het arboconvenant 2002-2004 namen de blootstelling van balie-medewerkers en buitendienstmedewerkers van gemeenten aan agressie en de nadelige gevolgen hiervan (posttraumatische stressklachten en beperkingen in inzetbaarheid) licht af². Daarna bleef de blootstelling vrijwel gelijk: ongeveer 20% van de balie- en buitendienstmedewerkers heeft te maken met agressie en geweld. 5% van deze medewerkers heeft door agressie last van posttraumatische klachten en 10% heeft beperkingen met inzetbaarheid.³ Vergeleken met andere sectoren hebben medewerkers van het Openbaar Bestuur meer te maken met agressief gedrag van klanten (NEA 2006).⁴

Bij de aanpak van agressie ging de aandacht vooral uit naar medewerkers met balie- en spreekkamertaken bij sociale diensten. Andere medewerkers met publiekscontacten bij gemeenten kunnen eveneens te maken hebben met agressie. Denk aan medewerkers met handhavings-, toezichthoudende of hulpverlenende taken zoals parkeercontroleurs of inspecteurs milieu.

Er zijn dus voldoende redenen om de sectorale aanpak van agressie en geweld met een arbocatalogus verder uit te breiden. De Arbocatalogus Agressie en Geweld sluit hiermee tevens aan op het Actieprogramma 'Aanpak agressie en geweld tegen werknemers met publieke taak' (gestart in 2006) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

1.2. Wat is een arbocatalogus?

In januari 2007 wijzigde de Arbeidsomstandighedenwet. De nieuwe wet heeft als doel meer maatwerk mogelijk te maken voor werkgevers en werknemers bij het verbeteren van arbeidsomstandigheden en vermindering van administratieve lasten.

De wetwijziging geeft werkgevers en werknemers meer verantwoordelijkheid voor het arbobeleid. De overheid beperkt zich in het publieke domein (Arbowet, Arbobesluit en Arboregeling) zoveel mogelijk tot het vaststellen van doelvoorschriften. Een doelvoorschrift is het niveau van bescherming dat bedrijven moeten bieden aan de werknemers, zodat zij veilig en gezond kunnen werken. Deze doelvoorschriften worden zo concreet mogelijk beschreven in de Arbowet, het Arbobesluit en de Arboregeling. Doelvoorschriften kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op fysieke belasting of beeldschermwerk.

¹ Eindverslag inspecties gemeentelijke sociale diensten, centra voor werk en inkomen en uitkeringsinstituut werknemersverzekeringen, Arbeidsinspectie 2006.

² Zie Gezond op weg, evaluatierapport Arboconvenant Gemeenten 2004, A+O fonds Gemeenten.

³ Trendrapportage Arbomonitor Gemeenten periode 2007, A+O fonds Gemeenten.

⁴ Vinger aan de pols, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2006. TNO Kwaliteit van Leven.

Daarna is het aan de organisaties van werknemers en werkgevers in het private domein om te bepalen op welke manier zij invulling geven aan de doelvoorschriften. Werkgevers- en werknemersorganisaties kunnen voor de eigen sector of branche een arbocatalogus opstellen. Hierin staan de verschillende manieren beschreven, waarop werkgevers kunnen voldoen aan de doelvoorschriften die de overheid stelt. Dit kunnen beschrijvingen zijn van technieken en methoden, goede praktijken, normen en praktische handleidingen.

Naast doelvoorschriften spreekt de nieuwe Arbowet ook over procesnormen: dit zijn elementen (zogenaamde agendabepalingen) die deel moeten uitmaken van het beleid dat de werkgever voert. Deze elementen dienen gericht te zijn op psychosociale arbeidsbelasting: agressie en geweld, werkdruk, seksuele intimidatie en pesten.

Zodra werkgevers en werknemers een arbocatalogus hebben opgesteld voor een sector, worden de beleidsregels voor die sector ingetrokken.

De Arbeidsinspectie richt zich bij handhaving primair op de doelvoorschriften en procesnormen. De Arbeidsinspectie zal terughoudend zijn als het gaat om de middelen om de doelvoorschriften te bereiken. Als referentiekader neemt de Arbeidsinspectie de door de sociale partners vastgestelde arbocatalogus. Daar waar uit monitoring blijkt dat de catalogi goed werken, zal de Arbeidsinspectie terughoudender zijn met actief optreden. De wijze van inspecteren wordt meer toegesneden op de mate waarin bedrijven hun verantwoordelijkheden voor goede arbeidsomstandigheden nemen. Werkgevers die werk maken van het toepassen van de arbocatalogus kunnen op een soepele opstelling van de Arbeidsinspectie rekenen. Bij degenen die niet aan de slag zijn gegaan met de arbocatalogus zal strikt gehandhaafd worden. Sancties voor de werkgever kunnen onder andere zijn een verhoogde bestuurlijke boete van € 22.500,-.

Met de arbocatalogus maken sociale partners dus afspraken over het aanpakken van arborisico's door gemeenten. In de catalogus staat wat ten minste wordt verwacht van gemeenten bij de aanpak van een arbeidsrisico en worden mogelijke maatregelen en oplossingen benoemd. Gemeenten mogen afwijken van wat er in de arbocatalogus is opgenomen indien de gemeente kan aantonen dat het alternatief eenzelfde veiligheidsniveau biedt. De bewijslast ligt in dat geval bij de gemeente.

1.3. Invulling van de Arbocatalogus Agressie en Geweld

De arbocatalogus richt zich op een integrale aanpak van agressie en geweld bij gemeenten. Hieronder verstaan we:

- de aanpak richt zich op de verschillende vormen van agressie die ieder een eigen aanpak vereisen. Hierbij maken we onderscheid in de beleidmatige aanpak, voorkomen van agressie door preventieve maatregelen, beperken van agressie door adequaat optreden tijdens incidenten en afhandelen van incidenten;
- de aanpak richt zich op alle functies in gemeenten met publiekscontacten en een risico op agressie en geweld;
- de aanpak richt zich op implementatie en effectiviteit: landen maatregelen op de werkvloer, leren leidinggevend en medewerkers beter om te gaan met agressie en geweld, lukt het om het arbeidsrisico agressie beter te beheersen?

Omdat veel gemeenten afgelopen jaren al verschillende maatregelen namen tegen agressie en geweld, is de arbocatalogus ook opgezet als een evaluatie-instrument. Gemeenten kunnen het bestaande beleid evalueren en nagaan waar eventuele witte plekken en tekortkomingen zijn om vervolgens verbetermaatregelen te nemen.

De invulling van de arbocatalogus is gebaseerd op goede praktijken en haalbaar gebleken maatregelen van gemeenten bij de aanpak van agressie en geweld. Daarnaast is gebruik gemaakt van beschikbare inzichten over agressie en de aanpak hiervan (de zogenaamde stand van wetenschap en techniek). De arbocatalogus is tot stand gekomen in samenwerking met deskundigen, een klankbordgroep met vertegenwoordigers van gemeenten en de begeleidingscommissie Gezond Werk van het A+O fonds gemeenten waarin de sociale partners en vertegenwoordigers van gemeenten deelnemen.

1.4. Werkingssfeer

De Arbocatalogus Agressie en Geweld is bestemd voor werkgevers en werknemers van de sector gemeenten.

1.5. Openbaarheid

De Arbocatalogus Agressie en Geweld is uitgegeven door en verkrijgbaar bij het A+O fonds Gemeenten. De arbocatalogus en bijbehorende documenten kunt u downloaden van www.aeno.nl.

1.6. Duur

De duur van deze is twee jaar. Na twee jaar bezien sociale partners op basis van de evaluatie van de arbocatalogus en de aanpak van agressie in de sector of bijstelling nodig is van de verplichtingen van gemeenten bij de aanpak van agressie (zie hiervoor hoofdstuk 3).

1.7. Monitoring en evaluatie

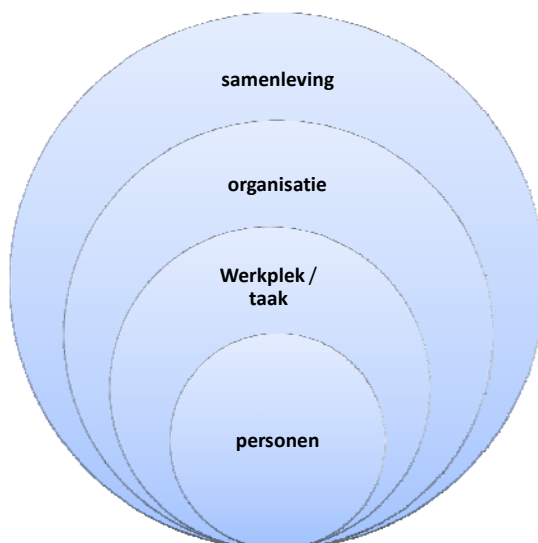
Monitoring en evaluatie van de aanpak van agressie en geweld in de sector gemeenten vindt plaats met behulp van instrumenten van het A+O fonds Gemeenten (Arbomonitor Gemeenten en Monitor Gezond Werk). Een aantal case-studies wordt uitgevoerd van de aanpak van agressie in verschillende functiegroepen van gemeenten met een risico op agressie. Op deze wijze wordt geprobeerd meer zicht te krijgen op de effectiviteit van de aanpak van agressie. Met behulp van het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem worden trendrapportages op sectorniveau opgesteld over agressie-incidenten. In het najaar van 2009 evalueren sociale partners de aanpak van agressie in de sector, de Arbocatalogus Agressie en Geweld en het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem.

1.8. Vervolg

In deze arbocatalogus is de aanwezige kennis van en ervaring met de aanpak van agressie en geweld van dit moment weergegeven. Ontwikkelingen staan echter niet stil. Het A+O fonds Gemeenten ondersteunt gemeenten bij het doorontwikkelen van de aanpak van agressie per functiegroep met publiekscontacten en een risico op confrontatie met agressie. Nieuwe maatregelen worden geëvalueerd om meer zicht te krijgen op de effectiviteit hiervan. Daarnaast worden voor de aanpak van agressie nieuwe inzichten verwacht uit het Programma Veilige Publieke Taak 2007-2010 van het ministerie van BZK. Ook gemeenten worden van harte uitgenodigd om ervaringen met agressie maatregelen uit te wisselen zodat ook deze informatie kan worden toegevoegd. Tussentijds vindt inhoudelijke bijstelling of aanvulling van het oplossingenboek plaats. Het A+O fonds Gemeenten maakt de nieuwste versies van het oplossingenboek bekend via de website www.aeno.nl.

2. Agressie en geweld nader bezien

Agressie op de werkplek is een complex fenomeen. Veel factoren kunnen er toe leiden dat het agressierisico op de werkplek toeneemt. Factoren van buiten de organisatie, bijvoorbeeld sociaal economische factoren zoals armoede, sociale ongelijkheid, waarden en normen, patronen binnen (sub-)culturen, terrorismedreiging. Ook individuele factoren spelen een rol, denk aan persoonlijkheidskenmerken, persoonlijkheidsstoornissen, gebruik van drank en drugs, biologische factoren en de invloed van leeftijd en sekse. Ook binnen de organisatie zijn er factoren die van invloed zijn op het agressierisico. Denk aan: de organisatiecultuur, stijl van leidinggeven, aard van de communicatie, kwaliteit van het beleid, de aard van het productieproces, aard van de taak, kenmerken van ambtenaren, klantengroepen, het gebouw en de directe omgeving. De aanpak van agressie en geweld vraagt daarom een brede (integrale) aanpak. In hoofdstuk 3 wordt die integrale aanpak verder uitgewerkt.



Figuur 1: Invloedssferen bij het ontstaan van agressie

2.1. Agressie als probleem tussen twee personen

Er zijn verschillende manieren om agressie te verklaren. Als eerste bekijken we agressie als een gevolg van de interactie tussen twee personen. Traditioneel wordt onderscheid gemaakt tussen twee soorten agressie, instrumentele agressie en frustratieagressie. In de praktijk komen ook vaak mengvormen voor.

Instrumentele agressie.

Bij deze vorm van agressie zet de dader zijn agressie bewust in als middel om een bepaald doel te bereiken. De agressie of het geweld is daarbij een hulpmiddel en geen doel op zich. Denk bijvoorbeeld aan een cliënt van de Sociale Dienst die gekort dreigt te worden. Hij bedreigt een ambtenaar van de Sociale Dienst in de hoop dat deze de korting terugdraait. Of een treinreiziger neemt tegenover de conducteur een dreigende houding aan. Hij denkt op deze manier gratis te kunnen reizen. De dader heeft vaak in eerdere situaties geleerd dat agressief gedrag kan lonen. Door niet te reageren op agressief gedrag van burgers dragen we ook zelf bij aan het voortbestaan van instrumentele agressie.

Niet instrumentele agressie.

Niet instrumentele agressie wordt ook frustratie - of emotionele agressie genoemd. In tegenstelling tot instrumentele agressie is er bij emotionele agressie sprake van een externe aanleiding, een uitlokkende gebeurtenis. Die gebeurtenis roept negatieve gevoelens op bij de persoon in kwestie. Het lichaam reageert met een stressreactie: de adrenaline stijgt; spierspanningen nemen toe, de persoon wordt boos en gefrustreerd en het denken wordt verstoord.

Veel mensen hebben geleerd deze eerste impuls, deze stressreactie, te beheersen. Ook al zijn ze boos, ze houden zichzelf onder controle. Of iemand boos wordt hangt onder andere af van vragen als:

Welke persoon is verantwoordelijk voor deze situatie? Was de gebeurtenis te voorkomen, onvermijdelijk of is er sprake van een ongelukkige samenloop van omstandigheden? Is er sprake van een opzettelijke gebeurtenis? Voorbedachte rade? Had de betrokken persoon voordeel van de actie? Heeft betrokkene gehandeld zoals van hem verwacht mag worden?

Bij het beoordelen van de situatie speelt de schuldvraag een belangrijke rol. Het antwoord kan een boze reactie legitimeren. Of die boosheid wordt omgezet in agressief of gewelddadig gedrag hangt in sterke mate af van de antwoorden op de volgende vragen:

Wat wordt van mij verwacht? Welke normen of voorschriften gelden in deze situatie? Welke risico's loop ik? Welke gedragsalternatieven ken ik?

De antwoorden die de persoon op deze vragen vindt zijn bepalend voor de keuze van zijn gedrag. De persoon gaat al dan niet agressief gedrag vertonen. Als iemand rationeel kan blijven nadenken en de gevolgen van zijn handelen kan overzien, zal hij zijn gevoelens en stressreacties onder controle kunnen houden. De persoon zal in de meeste gevallen met gepast – niet agressief - gedrag reageren. Soms neemt het gevoel het van de ratio over. De kans op onaangepast gedrag neemt dan sterk toe.

Onverwachte en/of snelle escalatie

De meeste mensen reageren op een voor ons herkenbare, begrijpelijke manier. Vanuit dit idee maken we een inschatting van het te verwachten gedrag van de persoon tegenover ons en het eventuele agressierisico. Maar sommige personen reageren anders en zijn in hun gedragingen onvoorspelbaar. Ze kunnen boos worden om voor andere personen onbegrijpelijke of onnavolgbare redenen, andere personen reageren ongevoelzaam heftig. Het contact met deze personen kan onverwacht en/of zeer snel escaleren.

Mogelijke oorzaken hiervoor zijn:

- Mensen met een persoonlijkheidsstoornis. Mensen beschikken over een ingebouwde rem. Deze rem helpt hen de natuurlijke (vecht)impuls in goede banen te leiden. Niet bij iedereen werkt die rem even goed. Dat is bijvoorbeeld het geval bij mensen met een persoonlijkheidsstoornis zoals borderline, antisociale persoonlijkheidsstoornis, narcistische persoonlijkheidsstoornis. Behalve effecten op de zelfbeheersing kunnen persoonlijkheidsstoornissen ook op een andere manier het normale waarnemen en verwerken van informatie verstoren. Daardoor kunnen deze mensen onvoorspelbaar gedrag gaan vertonen.
- Alcohol en drugs beïnvloeden het waarneming- en beoordelingsvermogen. Hierdoor kan impulsief en onvoorspelbaar gedrag ontstaan.
- In sommige subculturen is het gebruikelijk agressief te reageren. Zo wordt soms agressief gedrag in de sport juist aangemoedigd.
- Sommige personen vinden het fijn om agressief en gewelddadig te zijn. Zij zullen elke kans om zich te laten gaan aangrijpen.
- Sommige mensen zijn geroutineerd geraakt om bepaalde situaties te koppelen aan een agressieve reactie. De situatie wordt snel herkend en de – aangeleerde - reactie opgeroepen.
- Mensen proberen de situatie te verklaren. Hierbij kunnen fouten worden gemaakt. Sommige mensen zijn geneigd bepaalde situaties negatief te interpreteren. Zij zijn als het ware bevooroordeeld.
- Sommige mensen kennen voornamelijk agressieve reactiepatronen. Zij hebben niet geleerd om op een andere manier te reageren (inflexibel gedrag).

Wanneer worden mensen boos:

- Als hun belangen worden bedreigd
- Als zij geld dreigen te verliezen
- Bij dreigend verlies van sociaal aanzien en prestige
- Bij dreigend verlies van zelfstandigheid
- Bij het ervaren van tegenwerking
- Als behoeften worden geblokkeerd
- Bij plotselinge veranderingen
- Bij plotselinge onzekerheden

Het is belangrijk deze risico's en risicogroepen tijdig te herkennen en de noodzakelijke voorzorgsmaatregelen te nemen.

2.2. Agressie op de werkplek

Vaak wordt een agressie-incident gezien als 'domme pech'. De medewerker is 'toevallig' op de verkeerde tijd, op de verkeerde plek en komt de verkeerde persoon tegen. Veel gemeentelijke organisaties hebben de afhandeling van een incident goed geregeld. Het slachtoffer wordt opgevangen, de dader krijgt een ontzegging of een andere sanctie. Dit zijn essentiële maatregelen. Maar goed agressiebeleid vraagt om meer. Het is belangrijk om als organisatie de stap te maken van 'goed reageren op incidenten' naar: 'risico's in kaart brengen en incidenten voorkomen'. Agressie is dus in zekere mate voorspelbaar en aan u de taak om de patronen en waarschijnlijkheid in kaart te brengen en specifieke maatregelen te nemen. Dit vraagt om een brede (integrale) aanpak.

Praktijkvoorbeeld: gras maaien

Een medewerker van de plantsoendienst was bij een flatgebouw het gras aan het maaien. Plotseling werd er van drie hoog naar beneden een emmer water over de medewerker heen gestort. Naast een nat pak, was de medewerker behoorlijk ontdaan en geschrokken.

Blijkbaar was de bewoner ontevreden over het vroege tijdstip waarop het maaien plaatsvond. Mogelijk is er sprake van weinig begripvol en intolerant gedrag. Aan de andere kant zijn er mogelijk ook bewoners die in de nachtdienst zitten, ernstig ziek zijn e.d.

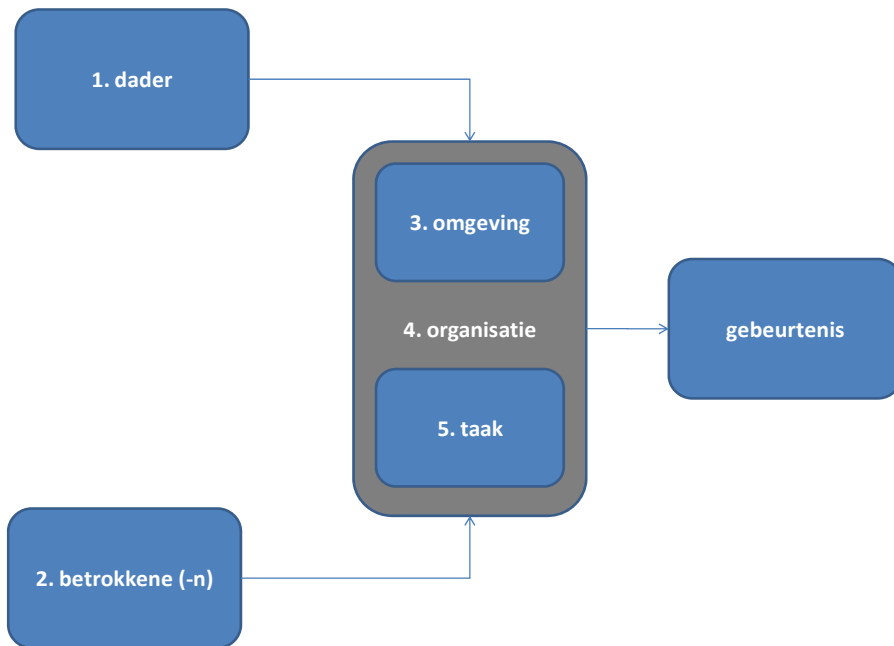
Wat kunnen we doen om dergelijk gedrag te voorkomen?

- Besteed aandacht aan de communicatie met de burger: kondig de werkzaamheden aan en vraag begrip voor eventuele overlast (foldertje in de bus doen).
- Probeer door een goede werkplanning de overlast binnen de perken te houden. (bijvoorbeeld maaien in de buurt van woningen later op de dag).
- Gebruik van machines met minimale decibellen (betere uitlaat).

Een analyse van agressie-incidenten laat zien dat vaak meerdere factoren een rol spelen (verklarende factoren). We onderscheiden:

1. dader
2. betrokkene
3. omgeving
4. organisatie en
5. taak

Een effectieve aanpak zal zich op meerdere factoren richten. We zullen deze factoren beschrijven en aangeven aan welke preventieve maatregelen u moet denken.



Figuur 2: Verklarende factoren agressie en geweld op de werkplek.

1. Dader

Een aantal kenmerken wijst over het algemeen op een verhoogde kans op agressief gedrag. Denk aan:

- De persoon heeft in het verleden veel te maken gehad met agressie en geweld (als dader of als betrokkene).
- De persoon ervaart sterke gevoelens van machteloosheid.
- Er is sprake van een psychiatrisch ziektebeeld.
- De persoon heeft een negatief toekomstbeeld.
- De persoon heeft een lage frustratiedrempel.
- De persoon kampt met problemen in zijn persoonlijke omgeving.
- De persoonlijkheid wordt gekenmerkt door achterdocht, angst en vijandigheid.
- De persoon heeft beperkte communicatieve vaardigheden.
- De persoon gebruikt alcohol en/of drugs.
- De persoon is verslaafd én heeft last van psychische stoornissen (dubbele diagnose).
- De persoon gebruikt medicijnen of krijgt juist geen medicijnen (met effect op het gedrag).

Deze factoren hoeven niet automatisch tot agressief gedrag te leiden. U moet in die situaties wel extra alert zijn. Het gaat er om dat u als medewerker en als team kennis opbouwt over de verschillende klanten en burgers waar u mee werkt en de risico's die hier aan zijn verbonden. Een beschrijving van risicovolle klantengroepen neemt u op in het agressierisicoprofiel.

Praktijkvoorbeeld: verschillende burgers

Medewerkers van Stadstoezicht controleren in winkelstraten meestal in twee of viertallen. Auto's die dubbel geparkeerd staan, mogen worden weggesleept. Het maakt een verschil of een auto dubbel geparkeerd staat voor een winkel, of voor een café of coffeeshop. In de praktijk blijkt dat in die laatste situaties vaker agressie voorkomt. Het is belangrijk dat de controleurs dicht bij elkaar in de buurt zijn op het moment dat ze in die gevallen een naheffingsaanslag uitschrijven of een voertuig weg laten slepen.

2. Betrokkene

Er zijn persoonskenmerken die maken dat een medewerker meer of juist minder kans heeft om slachtoffer te worden van agressie en geweld. Het gaat om zaken als: uiterlijk, kleding, houding, persoonlijkheid, geslacht, temperament, leeftijd, ervaring en vaardigheden. De eerste indrukken tijdens het contact met de klant kunnen de toon zetten voor het verdere verloop van het contact. Toch zijn die factoren niet altijd eenduidig. Zo kan het dragen van een uniform in sommige situaties een kalmerend effect hebben, terwijl in andere situaties een uniform juist agressie kan oproepen. Bij het nemen van preventieve maatregelen willen we twee zaken benadrukken:

- De houding van de medewerker tegenover het publiek.
- Vaardigheden.⁵

Uit oogpunt van preventie moet aan medewerkers in publieke functies de eis worden gesteld, dat zij beschikken over invoelend vermogen, inschattingsvermogen en flexibiliteit. Ook moeten zij zich hulpvaardig, vakkundig, zakelijk en klantgericht kunnen opstellen. Dit verkleint de kans dat een klantcontact ontaardt in een conflict of een agressie-incident. Daarnaast is het belangrijk dat medewerkers zich kordaat en zelfverzekerd kunnen opstellen op het moment dat een burger ongewenst of grensoverschrijdend gedrag vertoont. In een vroegtijdig stadium benoemen van het ongewenste gedrag en het duidelijk stellen van een grens, voorkomt in veel gevallen dat de burger zijn agressieve gedrag doorzet.

Het is de verantwoordelijkheid van de afdelingsmanager om te zorgen voor een sfeer van kritische zelfreflectie binnen het team over de houding en benadering van het publiek/de burger.

Beginnende medewerkers, met direct publiekscontact, moet altijd een training basisvaardigheden agressiehantering aangeboden worden. Afhankelijk van het agressierisico volgen één of meerdere op de functie gerichte agressietrainingen.

Voor medewerkers die buiten de 'veilige' muren van de gemeentelijke organisatie werken is extra aandacht nodig. Als zij bijvoorbeeld op huisbezoek gaan, werken op straten of pleinen, taken moeten verrichten bij andere organisaties of instellingen staan zij er in nood vaak alleen voor. Meer nog dan hun collega's zullen zij zich vooraf bewust moeten zijn van de situatie waarin zij zich in gaan begeven en de eventuele risico's of lastige situaties die kunnen ontstaan.

- Wat zijn mogelijke risico's?
- Beschik ik over voldoende kennis en vaardigheden om die situatie te kunnen hanteren?
- Welke voorzorgsmaatregelen neem ik?
- Wat doe ik als de situatie escaleert?

Gedragcodes (en communicatie met burgers)

De houding van de medewerker ten opzichte van de burger is medebepalend voor het gedrag van de burger. Een ongeïnteresseerde, onbeleefde of autoritaire houding van medewerkers zal agressie uitlokken. Buiten het toedoen van de medewerker kan agressief gedrag ook een reactie zijn op de organisatie van het werk. Bijvoorbeeld als burgers de gemeentelijke organisatie te bureaucratisch,

⁵ Voor beschrijving van vaardigheidstrainingen zie Oplossingenboek AC agressie en geweld 2.e.

traag en weinig flexibel vinden. Ook dat kan aanleiding geven tot agressief gedrag.

Iedere medewerker is anders. Maar het is van belang om een zekere eenheid in gedrag en handelen te hanteren. Voor dat doel worden gedragscodes opgesteld.

3. Omgeving

Een goede inrichting van de omgeving en werkplek heeft veel invloed op het voorkomen en het verloop van een incident. Met omgeving bedoelen we de feitelijke werkplek binnen het stadsdeelkantoor of kantoor van de dienst en de directe omgeving rondom de gebouwen. Maar ook de publieke buitenlocatie; (pleinen en buurten) en de privésituaties binnen woningen van burgers. Binnen het kantoor en haar directe omgeving moet u denken aan:

- Scheiding tussen publiekstoegankelijk deel / afgesloten deel
- Inrichting receptie
- Toegangscontrole
- Veiligheid balies, spreekkamers, wachtkamers
- (On-)overzichtelijke situaties direct rond het gebouw
- Veilig parkeerterrein
- Communicatiemiddelen

Het gaat om het gebouw, de inrichting van het gebouw, technische voorzieningen en organisatorische maatregelen. Met gericht en structureel beleid kan de veiligheid in en om het gebouw verbeteren.

Bij het werken buiten de muren van de gemeentelijke organisatie zijn omgevingsfactoren maar beperkt te beïnvloeden. Het komt er dan vooral op aan dat de medewerker vooraf een goede inschatting weet te maken van de situaties en omgeving waar hij in terecht kan komen. En op basis van deze inschatting de juiste voorzorgsmaatregelen weet te nemen.

Praktijkvoorbeeld: werken op locatie

Medewerkers van de Amsterdamse formulierenbrigade helpen uitkeringsgerechtigden met het invullen van diverse formulieren nodig voor het aanvragen van regelingen en voorzieningen. Ze werken deels op de marktpleinen van DWI/CWI/UWV. Daarnaast hebben zij spreekuur bij andere organisaties (bejaardenzorg, voedselbank, dak- en thuislozen, moskeeën e.a.) Om geen onnodige risico's te lopen, wordt elke externe werkplek gescreend op mogelijke risico's en worden medewerkers vooraf geïnstrueerd over wel of niet alleen werken, hoe assistentie te vragen en wat te doen in geval van nood.

4. Organisatie

De kans op agressief gedrag bij medewerkers neemt toe bij een hoge werkdruk, reorganisaties, slechte onderlinge verhoudingen, ervaren ongelijkheid e.d. De kans op agressie bij burgers neemt toe als er onduidelijkheden zijn over de rol en functie van de gemeente en als burgers ontevreden zijn over de kwaliteit van de dienstverlening.

De organisatie heeft daarnaast verschillende mogelijkheden om preventieve maatregelen te nemen. Dit kan bijvoorbeeld door werkprocessen op een goede manier in te richten. Ook kan de organisatie preventieve maatregelen nemen op basis van incidenten, de informatie die zij hierover verzamelt en de leermomenten die zij hier uit haalt en weet om te zetten naar beleid.

5. Taak

De gemeente ziet het dan ook als haar taak bij het inrichten van de organisatie rekening te houden

met de mogelijke risico's en actief beleid te voeren gericht op het terugdringen van het agressie en geweld op de werkplek. Factoren waar aan gedacht kan worden:

- Actief beleid gericht op preventie van agressie en geweld en minimaliseren van de effecten
- Voorkomen van communicatiestress tussen burgers en medewerkers

Praktijkvoorbeeld: optimale dienstverlening

Een bewoner, tevens huiseigenaar, doet een aanvraag voor het plaatsen van een dakopbouw. Er wordt hem verteld dat hij binnen vier weken uitsluitel krijgt over deze 'lichte' bouwaanvraag. Na vier weken heeft de bewoner nog geen antwoord, maar hij heeft intussen wel afspraken gemaakt met een aannemer. Zonder de vereiste toestemming wordt met de bouw begonnen. Als de inspecteur van het stadsdeel constateert dat er zonder vergunning gebouwd wordt, spreekt hij de bewoner hierop aan. De bewoner gaat helemaal uit zijn dak. Immers het stadsdeel heeft zich niet aan de afgesproken termijn gehouden.

Het agressierisico hangt samen met het type werkzaamheden. Factoren die daarbij van invloed kunnen zijn: het tijdstip van de dag, de dag van de week of het moment in het jaar. Het risico is hiermee tot op zeker hoogte te voorspellen. Als u alle incidenten goed registreert, kunt u deze momenten makkelijk in kaart te brengen en vastleggen in het agressierisicoprofiel. Vervolgens kunt u preventieve maatregelen ontwikkelen.

Hieronder geven we een overzicht van de belangrijkste functiegroepen in gemeenten en het bijhorende agressie risicoprofiel⁶:

- Handhavingstaken. Voorbeelden van functies zijn: parkeercontroleurs, controleurs/inspecteurs: brandveiligheid, milieu, horeca. Momenten waarbij de spanning tussen burger en medewerker kunnen oplopen zijn: het aanspreken op gedrag; het geven van waarschuwingen; het uitdelen van boetes, bonnen en sancties, het aanleggen van een wielklem, het wegslepen van een voertuig.
- Toezichttaken. Toezichthouders, bijvoorbeeld in de metro en in zwembaden, kunnen makkelijk slachtoffer worden van agressie. Bijvoorbeeld over het aanspreken op ongewenst gedrag, vanwege de discussie met het publiek over tarieven en kaartjes, defecte kaartjesautomaten, de confrontatie met uitgelaten groepen jongeren. Analyse van incidenten bij Stadstoezicht laat zien dat de toezichthouders bij de metro het meeste risico op incidenten lopen in het tweede gedeelte van de middag. Op die momenten probeert uitgelaten schooljeugd vaak zonder te betalen op het perron te komen. Als de toezichthouder de jongere(n) tegenhoudt en aanspreekt, wordt hij vaak geconfronteerd met baldadig groepsgedrag. Het is aan te bevelen op deze momenten met voldoende bezetting te staan.
- Balie- en spreekkamertaken. Burgers komen om diverse redenen aan balies en in spreekkamers. Het grootste risico loopt een medewerker als deze een vraag of een verzoek van de burger afwijst. Ook het voorschrijven van bepaald gedrag (bijvoorbeeld het participeren aan een traject, of het voorschrijven van een budget) kan tot weerstand en agressie leiden.
- Hulpdiensten: brandweer en GGD. Hulpdiensten komen om hulp te verlenen. Dus zou je verwachten dat er weinig agressie optreedt. In de praktijk blijkt vaak dat omstanders allerlei verwachtingen hebben. Omstanders 'eisen' dat de brandweer uit de weg gaat, zodat ze met hun auto verder kunnen.
- Overige functies: Denk naast het agressierisico van functiegroepen ook aan individuele medewerkers in bijzondere functiegroepen zoals: burgemeester, wethouders, secretaresses (telefonische agressie), medewerkers begraafplaatsen, medewerkers reiniging, projectleiders, vrijwilligers.

⁶ Het gaat hier nog slechts om een korte globale beschrijving van het agressie risicoprofiel

- Bijzondere activiteiten: Besteed bij het maken van risicoanalyses ook aandacht aan bijzondere activiteiten, zoals: een discussiebijeenkomst met burgers, verkiezingsactiviteiten, bezoek van landelijke politicus.

U kunt dus een agressierisicoprofiel opstellen voor functiegroepen waarbij sprake is van een verhoogde kans op agressie en geweld. Het kan ook voorkomen dat er voor bepaalde personen sprake is van een verhoogd risico, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van persoonlijke bedreiging. In dat geval kunt u een individueel risicoprofiel opstellen. En het kan zinvol zijn om een risicoprofiel op te stellen voor een specifieke activiteit.

3. Een integrale aanpak van agressie en geweld

In dit hoofdstuk beschrijven we waar een goed beleid agressie en geweld binnen uw gemeente aan dient te voldoen. De praktijk leert dat de aanpak van agressie meer is dan alleen een training omgaan met agressie. Het is van belang om een set maatregelen te kiezen die past bij de agressieproblematiek, de gemeentelijke organisatie en het dienstverleningsconcept.

In deze catalogus beschrijven we een integrale aanpak gebaseerd op de Arbo-wet, CAO-afspraken, goede praktijken en inzichten van deskundigen. Deze integrale aanpak maakt onderscheid in beleid, voorzorgsmaatregelen, maatregelen om adequaat te kunnen reageren op agressie en voor afhandeling van incidenten. Alle functies in de gemeenten met publiekscontacten en met een risico op agressie horen aan de orde te komen. Tot slot hoort bij de integrale aanpak de implementatie en evaluatie van maatregelen om te bezien of het lukt om agressie beter te beheersen.

Welke wet- en regelgeving is er voor agressie en geweld?

De Arbo-wet 2007 is duidelijk over wat u als werkgever moet regelen. In artikel 3 van de Arbo-wet wordt aan werkgevers een algemene zorgplicht opgedragen. Om dat te bereiken moeten zij een arbeidsomstandighedenbeleid voeren. Dit beleid moet in overeenstemming zijn met de stand der wetenschap en de professionele dienstverlening. Dit impliceert dat werkgevers het beleid regelmatig moeten evalueren en telkens moeten toetsen aan de laatste stand der techniek.

Verder is een aantal uitgangspunten geformuleerd waarmee u bij het ontwikkelen van uw beleid A&G rekening moet houden:

- U moet het werk zodanig organiseren dat er geen nadelige invloed wordt uitgeoefend op de gezondheid van werknemers (art. 3.1.a.)
- U moet gevaren bij de bron aanpakken (art. 3.1.b)
- U moet rekening houden met de persoonlijke eigenschappen van werknemers (art. 3.1.c.)
- U moet doeltreffende maatregelen nemen op gebied van eerste hulp bij ongelukken (art. 3.1.e.)
- Bij ernstig of onmiddellijk gevaar moet elke werknemer zelfstandig de nodige maatregelen kunnen nemen om de gevolgen van een dergelijk gevaar te voorkomen (art. 3.1.f.)

Daarnaast wordt in het bijzonder benadrukt dat de werkgever beleid moet voeren ten aanzien van het voorkomen dan wel het beperken van psychosociale belasting, zoals agressie en geweld (Arbo-wet art.1.3).

Sinds 2005 moet de werkgever deskundige medewerkers inschakelen die hem bijstaan bij het uitvoeren van het arbobeleid waaronder de aanpak van agressie en geweld (art. 13 Preventiemedewerker).

Sociale partners hebben CAO-afspraken gemaakt over het opstellen van een agressieprotocol (2002-2003) en invoering van een agressieregistratiesysteem (2005-2007). In het Arboconvenant Gemeenten (2001-2004) was de meet- en actieplicht voor agressie en geweld opgenomen.

In de onderstaande tabel staan in de linkerkolom de verschillende elementen van de integrale aanpak van agressie en geweld. In de middenkolommen vindt u de bron en status van deze elementen:

- De Arbo-wet
- CAO-afspraken
- advies van deskundigen en werkwijzen uit good practices
- afspraak sociale partners opgenomen in de arbocatalogus.

In de kolom Arbo-wet zijn die elementen weergegeven die volgens de Arbo-wet ten minste geregeld moeten worden. Deze elementen komen overeen met de inspectieonderwerpen van de Arbeidsinspectie.

In de rechterkolom vindt u voorbeelden en oplossingen hoe u de integrale aanpak van agressie en geweld kunt invullen. U kunt hierbij bezien wat voor uw gemeente of bedrijfsonderdeel van toepassing is. In het oplossingenboek behorende bij deze arbocatalogus vindt u een nadere uitwerking hiervan evenals een uitwerking van de integrale aanpak voor de verschillende functies met publiekscontacten: functies met balie- en spreekkamertaken, handhavingstaken, toezichthoudende taken of hulpverlenende taken en taken voor vrijwilligers. Daarnaast zijn voorbeelden en methoden voor implementatie opgenomen.

De elementen uit deze integrale aanpak in de linkerkolom zijn ook opgenomen in de digitale RIE Gemeenten⁷.

Een integrale aanpak van agressie en geweld	Arbo wet	CAO	Advies deskundigen + Good practices	Arbo Catalogus. Afspraak Sociale Partners	Op welke wijze kan uw gemeente hier invulling aan geven (Oplossingenboek)?
1. Beleidsmatige aanpak					
1.1. Evalueren van het gevoerde beleid agressie en geweld	Art. 3.1.		+	+	<ul style="list-style-type: none"> o Evalueren van het gevoerde beleid m.b.v. checklist arbocatalogus
1.2. Een visie op agressie en geweld vaststellen			+		<ul style="list-style-type: none"> o Definitie van agressie en geweld o Statement hoe om te gaan met agressie en geweld o Vaststellen van gewenst en ongewenst gedrag o Vertalen in huisregels voor burgers en gedragsregels voor medewerkers
1.3. Beleid en beleidscyclus vaststellen	Art. 3.1.	CAO 2002 - 2003 (Agresie-protocol)	+		<ul style="list-style-type: none"> o Plan van aanpak op basis van RI&E, beleid en agressieprotocol(len) o Beleidscyclus o Samenwerking met de OR o Proceseigenaar o Evalueren
1.4 Taken en verantwoordelijkheden	Art. 3.1. Art. 13.		+		Stel taken en verantwoordelijkheden vast van: <ul style="list-style-type: none"> o College B&W/MT o Hoger management o Gemandateerde verantwoordelijke o Afdelingsmanager o Medewerkers o Afdeling P&O o Preventiemedewerker o Proceseigenaar
2. Voorkomen van agressie door preventieve maatregelen					
2.1. Risico's inventariseren en	Art. 5.		+		<ul style="list-style-type: none"> o RI&E agressie en geweld bij alle functies met publiekscontacten o Risico's binnen functies

⁷ Zie voor de digitale RIE Gemeenten (risico-inventarisatie en –evaluatie) www.aeno.nl

evalueren					<ul style="list-style-type: none"> o Analyseren agressie-incidenten o Plan van aanpak
2.2. Zorgen voor veilige werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen	Art. 3.1.		+		<ul style="list-style-type: none"> o Omgeving van het gebouw o Toegang tot het gebouw o Inrichting van het gebouw o Inrichting van werkplekken o Technische voorzieningen o Objectieve en subjectieve veiligheid
2.3. Zorgen voor veilige werkprocessen	Art. 3.1.	CAO 2002 - 2003 (Agres-sie-pro-protocol)	+		<ul style="list-style-type: none"> o De 'kritische' momenten in het primair proces o Vroegsignalering o Voorzorgsmaatregelen o Huisbezoek en werken op straat o Klachtenregeling
2.4. Huisregels voor burgers opstellen			+		<ul style="list-style-type: none"> o Huisregels burgers
2.5. Gedragscodes voor medewerkers opstellen			+		<ul style="list-style-type: none"> o Gedragscodes medewerkers
2.6. Voorlichting en training	Art. 1.3.		+		<ul style="list-style-type: none"> o Inhoud van trainingen o Intensiteit en frequentie trainingsaanbod o Keuze trainingsbureau o Voorlichting en instructie
2.7. Zorgen voor samenwerking teams en leidinggevenden gericht op veilig werken (teamwerk)	Art. 3.1.		+		<ul style="list-style-type: none"> o Werkoverleg o Samenwerking in het team o Afdelingsmanager o Analyseren van incidenten
2.8. Samenwerken met andere organisaties bij de aanpak van agressie en geweld			+		<ul style="list-style-type: none"> o Afspraken met ketenpartners o Afspraken met voordeurdelers
3. Beperken van agressie door adequaat reageren op incidenten					
Adequaat reageren op agressie	Art. 3.2.		+		<ul style="list-style-type: none"> o Agressiehantering o Alarmprocedure o Collegiale steun o Samenwerken met politie o Huisbezoek en werken op straat o Telefonische agressie

4. Afhandelen van incidenten					
4.1. Zorgen voor 1 ^e opvang en nazorg van medewerker na agressie	Art. 3.2.	CAO 2002 - 2003 (Agres-sie-pro-tocol)	+		<ul style="list-style-type: none"> o Procedure 1^e opvang o Procedure nazorg o Besmettingsprotocol
4.2. Melden en registreren van incidenten agressie en geweld		CAO 2005 - 2007	+		Er is een registratiesysteem met een: <ul style="list-style-type: none"> o Definitie agressie en geweld o Vormen van agressief gedrag (ongewenst gedrag) o Procedure melden en registreren o Een agressieregistratieformulier o Terugkoppeling naar het team managementrapportage
4.3. Een dadergerichte aanpak vaststellen		CAO 2002 - 2003 (Agres-sie-pro-tocol)	+		<ul style="list-style-type: none"> o Sancties opleggen o Aangifte doen o Schade verhalen o Regeling schadevergoeding medewerkers

Tabel 1. Overzicht Integrale aanpak agressie en geweld

Evaluatie van het gevoerde beleid agressie en geweld

In tabel 1 is weergegeven wat gemeenten ten minste moeten regelen bij de aanpak van agressie en geweld volgens de Arbo-wet en CAO Gemeenten. In deze arbocatalogus hebben sociale partners afgesproken dat gemeenten het reeds gevoerde beleid en maatregelen voor agressie en geweld evalueren binnen de periode van 12 maanden na het ondertekenen van de Arbocatalogus Agressie en Geweld.

Evaluatie is uiteraard afhankelijk van de fase waarin de aanpak van agressie en geweld zich bevindt. Is er nog geen risico-inventarisatie en –evaluatie en plan van aanpak, dan is het logisch om allereerst hier mee te starten. Evaluatie van het gevoerde beleid kan dan later plaats vinden en hoeft u niet uit te voeren binnen de periode van 12 maanden na ondertekening van de catalogus.

Leg de evaluatie vast in een evaluatieverslag en pas waarnodig het plan van aanpak aan. Gemeenten kunnen de evaluatie uitvoeren met het evaluatie-instrument bijgevoegd bij deze arbocatalogus.

4. Oplossingenboek Arbocatalogus Agressie en Geweld

Inleiding

Dit oplossingenboek volgt de structuur van de integrale aanpak van agressie en geweld zoals beschreven in hoofdstuk 3:

- beleidsmatige aanpak
- voorkomen van agressie door preventieve maatregelen
- beperken van agressie door adequaat reageren op incidenten
- afhandelen van incidenten

Deze structuur komt overeen met de digitale RIE Gemeenten. Op deze manier kunt u snel een oplossing vinden bij een door u geconstateerd knelpunt. U vindt voor ieder element uit de integrale aanpak een uitwerking, tips en waar mogelijk praktijkvoorbeelden van gemeenten.

4.1. Beleidsmatige aanpak

Bij uitwerking van de beleidsmatige aanpak onderscheiden we vier onderdelen:

- evalueren van beleid agressie en geweld
- een visie op agressie en geweld vaststellen
- beleid en beleidscyclus vaststellen
- taken en verantwoordelijkheden vaststellen.

4.1.1. Evalueren van beleid agressie en geweld

In deze arbocatalogus hebben sociale partners afgesproken dat gemeenten het reeds gevoerde beleid en maatregelen voor agressie en geweld evalueren binnen de periode van 12 maanden na het ondertekenen van de Arbocatalogus Agressie en Geweld. De evaluatie moet worden vastgelegd in een evaluatieverslag en waarnodig leiden tot een bijgesteld Plan van Aanpak (PvA). Gemeenten kunnen de evaluatie uitvoeren met het evaluatie-instrument bijgevoegd bij deze arbocatalogus. Zie verder ook hoofdstuk 5. Procesbegeleiding door P&O, arbocoördinator of preventiemedewerker.

4.1.2. Visie op agressie en geweld

Het is belangrijk om binnen uw gemeente een eenduidige visie te ontwikkelen op agressie en geweld. Voor management, medewerkers en burgers dient helder te zijn welk gedrag wel en niet acceptabel is en hoe de gemeente omgaat met ongewenst gedrag. Bij het formuleren van uw visie op agressie en geweld kunt u vier elementen onderscheiden.

Oplossingen

1. Definitie van agressie en geweld
2. Statement
3. Ongewenst gedrag
4. Gewenst gedrag

Definitie van agressie en geweld

Nog niet zo lang geleden stond agressie synoniem voor fysiek geweld. Tegenwoordig wordt een veel bredere definitie gehanteerd. Het gaat om fysieke en psychische vormen van agressie en geweld, zoals: verbaal en non-verbaal geweld, beledigen, bedreigingen, discriminatie. Ook relatief kleine incidenten vallen er onder, zoals: onbeleefdheden, scheldwoorden roepen, doen alsof je niet gehoord wordt etc. Twee voorbeeld definities:

1. “Het welbewust of onbewust, verbaal of non verbaal uiten, gebruiken van fysieke kracht of macht, dan wel het dreigen daarmee, gericht tegen een werknemer, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de publieke taak, wat resulteert of waarschijnlijk zal resulteren in een gevoel van bedreiging, psychische schade, materiële schade, letsel of de dood tengevolge hebbende.” (Min. BZK)
2. “Agressie is elk verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag dat dreigend is of daadwerkelijk fysieke schade aanricht” (naar: Morrison 1990).

Statement

U kunt burgers via een statement, of intentieverklaring, kort en bondig duidelijk maken waar u voor staat. Vervolgens kunt u verwijzen naar de folder waarin u de huisregels verder uitwerkt. Het statement is daarmee vooral een hulpmiddel bij de communicatie naar medewerkers en burgers.

Voorbeeld statement

- Wij voeren onze publieke functie professioneel uit en behandelen diegene met wie wij in contact komen met respect. Wij verwachten dat wij met een zelfde mate van respect behandeld worden. Om er voor te zorgen dat we ons werk in veiligheid kunnen doen hanteren we daarom de volgende gedragslijnen:
- Wij stellen duidelijke grenzen voor toelaatbaar gedrag en maken die kenbaar.
- Wij nemen het voordeel dat uit de agressie of het geweld is ontstaan altijd terug.
- Wij registreren alle incidenten betreffende agressie en geweld.
- Wij doen altijd aangifte bij een strafbaar feit.

Ongewenst gedrag

Een definitie geeft een abstracte beschrijving van agressie en geweld. Voor de duidelijkheid is het goed de vormen van agressie met behulp van een voorbeeld verder uit te werken. Deze vormen van agressie gebruiken we bij de registratie van agressie-incidenten. Wij stellen voor de volgende indeling aan te houden:

Categorieën van agressie en geweld			
I	(non-) Verbale agressie	Beledigen	Schelden; beledigen; middelvinger geven; dreigende opmerkingen maken (niet op de persoon gericht); kwetsen; aanhoudend grieven; krenken; aanhoudend kleineren; zwart maken; aantasten in goede naam of eer; aanhoudend plagen, pesten of sarren; discrimineren naar herkomst, seksuele geaardheid, religie of fysieke kenmerken; ongewenste seksuele aandacht. Ook uitingen via telefoon, weblog, blog, brief, fax of email vallen hieronder.
		Vernederen	
		Smaad	
		Treiteren	
		Discrimineren	
		Seksuele intimidatie	
II	Persoonsgerichte bedreiging	Dreigen door houding, gebaar, of andersoortig gedrag	Op de persoon (of directe naasten) gerichte bedreiging waarbij het aannemelijk is dat de dreiging zal worden uitgevoerd; het openlijk dragen van een wapen (pistool, mes, gevaarlijke hond e.d.); dwingen tot uitvoeren of juist nalaten van ambtstaken; opzettelijk bemoeilijken en / of onmogelijk maken van uitvoeren van taken, Huisvredebreuk gepleegd aan een voor openbare dienst bestemd gebouw (toegang verschaffen, zonder toestemming), schennis van de goede zeden, dreigen met schoppen, slaan en stompen, stelselmatig hinderen, stelselmatig volgen, stelselmatig bedreigen. Ook schriftelijke dreigingen, via brief, telefoon, weblog, blog, brief, email en fax vallen onder
		Bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen	
		Lokaalvredebreuk	
		Schennis der eerbaarheid	
		Pogingen tot schoppen, slaan of verwonden	
		Stalken	

		deze definitie.
III	Fysieke agressie	Mishandeling
		Verwonden, pijn veroorzaken
		Aanranden
		Beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen
		Wapengebruik
	Vernielen	mishandeling, verwonden, schoppen, aanranden, beetpakken, duwen, trekken, slaan, spugen en gericht gooien met voorwerpen, krabben, ongewenst aanklampen, seksuele handtastelijkheden, het vernielen van meubels, het gooien van objecten, het fysiek verhinderen dat iemand een vertrek kan verlaten, het fysiek verhinderen van werkzaamheden, duwen, trekken en grijpen, spugen, bijten of krabben, slaan, stompen en schoppen, een kopstoot geven.

Tabel 2: Categorieën van agressie en geweld

Gewenst gedrag

We hebben nu het ongewenste gedrag beschreven. Geef ook aan welk gedrag u wenselijk acht, bijvoorbeeld:

“Wij gaan op een respectvolle manier met u en uw eigendommen om. Wij verwachten dat u ook op een respectvolle manier met ons om gaat”

Of:

“Wij hanteren de algemeen aanvaarde normen voor goed fatsoen”

Met dergelijke basis regels communiceert u naar burgers. Deze twee statements kunnen daarnaast als basis dienen bij het uitwerken van gedragsregels voor medewerkers (zie ook 4.2.4.) en huisregels voor burgers (zie ook 4.2.5.).

Let op: formuleer gedragsregels op een positieve manier.

Tips. Samengevat hoort in de visie op de aanpak van agressie en geweld:

- Blokkeer positieve uitkomsten: zorg dat agressie niet loont.
- Stel als gemeente grenzen (en niet per individu) en pak alle vormen van agressie en geweld aan. Beperk de aanpak niet alleen tot fysiek geweld. (Non-)Verbale agressie is een voorspeller van persoonsgerichte bedreigingen die op zich weer een voorspeller zijn van fysieke agressie.
- Zorg voor eenheid van beleid. Zorg er voor dat iedereen van hoog tot laag en organisatiebreed op eenzelfde manier met ongewenst gedrag omgaat en zorg ervoor dat deze aanpak zichtbaar en herkenbaar is.
- Registreer incidenten.
- Doe altijd aangifte bij een strafbaar feit.

Praktijkvoorbeelden

- “Met alle respect” omgangsprotocol gemeente Almelo tussen burgers en medewerkers

4.1.3. Beleid en beleidscyclus

Oplossingen

1. Beleid en beleidscyclus
2. Samenwerken werkgever en OR
3. Proceseigenaar
4. Evalueren

Beleid en beleidscyclus

De beleidscyclus bestaat uit een aantal stappen die u jaarlijks terugkerend doorloopt: plannen maken, plannen uitvoeren, plannen evalueren en bijstellen. U start de cyclus met het opstellen van de RI&E Agressie en Geweld (A&G). De RI&E vormt de basis voor het Plan van Aanpak. Het Plan van Aanpak leidt tot acties op vier gebieden, namelijk: beleidsmatige activiteiten (vastgelegd in het beleidsplan), voorzorgsmaatregelen, maatregelen voor adequaat reageren op agressie en maatregelen voor afhandelen van incidenten. Basiselementen van de beleidscyclus zijn in onderstaand schema aangegeven:



Figuur 3 Basiselementen van de beleidscyclus

RI&E A&G. De beleidscyclus begint met het uitvoeren van de RI&E A&G. U kunt hiervoor de digitale RI&E Gemeenten gebruiken. U kunt de RI&E A&G als zelfstandige activiteit uitvoeren, of als onderdeel van een brede RI&E. Als richtlijn geldt dat de RI&E eens per 4 of 5 jaar geactualiseerd moet worden. De RI&E vormt een belangrijke manier om risico's en knelpunten op te sporen. Als onderdeel van de RI&E gaat u ook op zoek naar risico's in de functiegroep en kritische punten in het primair proces. De beste methodiek daarvoor is het analyseren en bespreken van agressie-incidenten (zie ook hoofdstuk 5).

Plan van Aanpak (PvA). De RI&E heeft de knelpunten in kaart gebracht. Vervolgens maakt u een Plan van Aanpak. Hierin beschrijft u op welke manier u de knelpunten gaat aanpakken. U geeft de uitvoeringstermijn aan en vermeldt wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. U volgt de uitvoering en evalueert de effecten van de uitgevoerde activiteiten. Jaarlijks actualiseert u het plan.

Beleidsplan A&G. Het beleidsplan geeft de achtergronden en uitgangspunten van het beleid, legt taken en verantwoordelijkheden vast, beschrijft de procedures en voorschriften. In hoofdstuk worden de onderwerpen genoemd die u in het beleidsplan moet uitwerken.

Agressieprotocol. Het agressieprotocol beschrijft de werkinstructies voor medewerkers en leidinggevende. Het is een praktisch document voor de dagelijkse praktijk. In paragraaf 4.2.7. staan de afspraken en onderwerpen die in het agressieprotocol moeten worden uitgewerkt. Het is raadzaam om agressieprotocollen op maat te maken voor de verschillende functiegroepen die te maken hebben met agressie.

Samenwerken werkgever en OR

Bij het ontwikkelen van het agressiebeleid werkt de werkgever actief samen met de ondernemingsraad. Daarnaast heeft de ondernemingsraad een eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de arbeidsomstandigheden. Het is daarom zinvol als werkgever en OR al in een vroegtijdig met elkaar overleggen over de zorg voor veiligheid op de werkvloer. In elk geval moet de werkgever het voorgenomen beleid ter toetsing aan de OR voorleggen (WOR art. 27.1d). Daarnaast heeft de OR een belangrijke functie bij het borgen van beleid. Bijvoorbeeld door jaarlijks het beleid te

evalueren en hierover te overleggen met de werkgever. Zie hoofdstuk 6 voor verder toelichting op de rol van de ondernemingsraad.

Proceseigenaar

Beleid komt pas tot leven als er een proceseigenaar wordt aangewezen. Dit is de persoon die er op toe ziet dat alle stappen van de beleidscyclus worden doorlopen: RI&E > plan van aanpak > beleidsplan > agressieprotocol > evalueren > bijstellen. Deze taak ligt in de praktijk vaak bij de afdeling P&O. De P&O adviseur en/of arbocoördinator doen ook vaak de uitvoering.

Evalueren

Plan van Aanpak. Het Plan van Aanpak vermeldt op welke manier de organisatie de knelpunten uit de RI&E aanpakt. Evalueer eens per jaar de voortgang. Actualiseer op basis hiervan het Plan van Aanpak.

Agressie protocol. Eens per jaar evalueren de medewerkers, tijdens het werkoverleg, de afspraken uit het agressieprotocol. Is iedereen bekend met de afspraken? Worden de afspraken nageleefd? Waarom wel of waarom niet? Welke ervaringen zijn er, positief of negatief? Zijn de instructies voldoende duidelijk en voldoende praktisch? Zijn de instructies in de praktijk werkbaar? Samengevat: welke verbetervoorstellen hebben de teams? (zie ook 4.2.7)

Beleidsplan. Controleer eens per jaar of de afspraken uit het beleidsplan zijn nageleefd. Verzamel ervaringen van medewerkers, leidinggevenden en managers en ga na of het beleidsplan nog aansluit bij de actuele inzichten, stand der techniek.

RI&E A&G. Controleer jaarlijks of de RI&E nog actueel is. Zijn er veranderingen in de organisatie, de werkprocessen, de organisatiestructuur of de locaties die er toe kunnen leiden dat de RI&E geen goede afspiegeling meer is van de huidige situatie?

Effectiviteit van het gevoerde beleid. Het belangrijkste bij de evaluatie is uiteraard om te beoordelen of het gevoerde beleid leidt tot minder blootstelling en tot vermindering van nadelige gevolgen van de confrontatie met agressie. U kunt de effectiviteit van het gevoerde beleid meten met bijvoorbeeld:

- De registratie van agressie-incidenten. Het aantal geregistreerde incidenten is niet altijd een goede indicator voor het veiligheidsniveau. Een toename van het aantal incidentmeldingen kan juist een gevolg zijn van een toegenomen risicobewustzijn en een daling van het aantal incidenten een gevolg van een slechte meldingsdiscipline. Wees voorzichtig met het trekken van conclusies uit het aantal ontvangen meldingen.
- Een enquête onder medewerkers. Een andere manier om een beeld te krijgen van de (ontwikkelingen in) de veiligheid op de werkvloer is via een schriftelijke enquête onder medewerkers⁸. U kunt deze enquête onderdeel maken van de RI&E. U kunt uw eigen scores vergelijken met branche scores. Nog beter is het om de enquête op gezette tijden te herhalen. U start met een nulmeting. Vervolgens herhaalt u deze enquête op het moment dat u effecten van uw beleidsinspanningen wilt vaststellen.

Praktijkvoorbeelden

- Agressieprotocol gemeente Mook en Middelaar
- Agressieprotocol gemeente Mook en Middelaar voor medewerkers buitendienst
- Agressieprotocol gemeente Enschede 2006
- Kaderrichtlijn Agressie en geweld, gemeente Amsterdam 2007
- Geweldprotocol RET, gemeente Rotterdam
- Geweldsprotocol dienst Stadstoezicht, gemeente Rotterdam
- "Een veilig gevoel" Notitie agressie en geweld Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer 2007

⁸ bijvoorbeeld met de Module agressie en geweld uit de Arbomonitor Gemeenten. Zie hiervoor de Arbomonitor Gemeenten op www.aeno.nl

4.1.4. Taken en verantwoordelijkheden

Oplossingen

Beleg taken en bevoegdheden, bij

- ✓ College van B&W en/of MT
- ✓ Hoger management
- ✓ Gemandateerd verantwoordelijke
- ✓ Afdelingsmanager
- ✓ Medewerkers
- ✓ Afdeling P&O
- ✓ Preventiemedewerker
- ✓ Proceseigenaar

Het aanpakken van agressie en geweld binnen de gemeente is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemers (-vertegenwoordiging). Voor iedere medewerker moet het duidelijk zijn wat zijn taak en verantwoordelijkheid is. In het onderstaande geven we een voorbeeld van hoe u die taken en verantwoordelijkheden kunt beleggen. Een en ander zal in een kleine gemeente anders worden uitgewerkt dan in de grotere gemeenten. Uitgangspunt is dat taken en verantwoordelijkheden schriftelijk zijn vastgelegd en voor iedereen duidelijk zijn.

College B&W / MT

Het beleid agressie en geweld kan pas tot stand komen als het wordt gedragen door bestuurders. Daartoe stellen zij een richtinggevend kader op.

Taken en verantwoordelijkheden College en / of MT	Termijn
<ul style="list-style-type: none">• U stelt een statement of intentieverklaring op	Eenmalig
<ul style="list-style-type: none">• U geeft duidelijke kaders voor het op te stellen beleid	Eenmalig
<ul style="list-style-type: none">• U volgt de voortgang van het beleid	Jaarlijks
<ul style="list-style-type: none">• U geeft blijk van zorg en betrokkenheid tegenover betrokkenen	Steeds
<ul style="list-style-type: none">• U blijft eindverantwoordelijk, ook voor de uitvoering van het beleid	Altijd

Hoger management

Het hoger management (gemeentesecretaris, directeuren, clustermanagers) is verantwoordelijk voor het agressiebeleid binnen het eigen organisatieonderdeel. In de praktijk wordt daar een gemandateerd verantwoordelijke voor aangewezen. Deze is in de organisatie aanspreekpunt en organiseert de totstandkoming van het beleid, monitort effecten en neemt initiatieven om waar nodig het beleid bij te stellen.

Taken en verantwoordelijkheden hoger management	Termijn
<ul style="list-style-type: none">• U zorgt dat daadwerkelijk adequaat instructies, richtlijnen en werkafspraken worden gemaakt en vastgelegd in het agressieprotocol	Eenmalig
<ul style="list-style-type: none">• U volgt de voortgang en de effectiviteit van het beleid	Halfjaarlijks
<ul style="list-style-type: none">• U wijst een gemandateerd verantwoordelijke aan	Eenmalig
<ul style="list-style-type: none">• U geeft blijk van zorg en betrokkenheid tegenover betrokkene (-n)	Steeds
<ul style="list-style-type: none">• U rapporteert aan het College / MT	Jaarlijks
<ul style="list-style-type: none">• U blijft eindverantwoordelijk	Steeds

Gemandeerd verantwoordelijke

Als gemandeerd verantwoordelijke hebt u een gedelegeerde verantwoordelijkheid. Zie hiervoor taken en verantwoordelijkheden van het hoger management. U zorgt er voor dat het agressiebeleid tot stand komt, u monitort de voortgang en effectiviteit van dit beleid. U rapporteert eens per jaar aan het college of MT. U kunt bij deze taak gebruik maken van de ondersteuning van stafdiensten (P&O adviseur, arbocoördinatoren, preventiemedewerkers, leden BOT team en andere beleidsondersteuners)

Afdelingsmanager

U bent als afdelingsmanager verantwoordelijk voor de veiligheid op de werkvloer, u hebt dus een centrale rol in het bewaken van de veiligheid op de werkvloer. U signaleert knelpunten in de veiligheid en meldt deze bij de gemandeerd verantwoordelijke.

Taken en verantwoordelijkheden afdelingsmanager	Termijn
<ul style="list-style-type: none">• U bespreekt met uw medewerkers het agressieprotocol en maakt praktische werkafspraken	Eenmalig
<ul style="list-style-type: none">• U ziet er op toe dat de afspraken uit het agressieprotocol worden nageleefd	Steeds
<ul style="list-style-type: none">• U evalueert eens per jaar, tijdens het werkoverleg, samen met uw medewerkers, bestaande afspraken. Een verslag van deze evaluatie stuurt u toe aan de gemandeerd verantwoordelijke	Jaarlijks
<ul style="list-style-type: none">• U zorgt er voor dat medewerkers voldoende training, voorlichting en instructie ontvangen. U signaleert tijdig de behoefte	Jaarlijks
<ul style="list-style-type: none">• U bent verantwoordelijk voor de 1^e opvang	Altijd
<ul style="list-style-type: none">• U begeleidt medewerkers bij het doen van aangifte en juridische procedures	Steeds
<ul style="list-style-type: none">• U bent verantwoordelijk voor de nazorg	Steeds
<ul style="list-style-type: none">• U zorgt dat ernstige incidenten tijdens het werkoverleg worden nabesproken en u stelt een kort verslag samen	Na elk incident
<ul style="list-style-type: none">• U legt de conclusie uit de incident analyse vast in het agressierisicoprofiel	Na elk incident
<ul style="list-style-type: none">• U meldt incidenten bij de gemandeerd verantwoordelijke. Bij ernstige incidenten stuurt u het kort verslag mee	Steeds
<ul style="list-style-type: none">• U schakelt de juridische afdeling in, als er sprake is van bedrijfsschade als gevolg van een incident	Steeds

Tabel 3: Taken en verantwoordelijkheden afdelingsmanager.

Medewerkers

De medewerkers dragen zorg voor de eigen veiligheid, binnen de kaders die het management heeft gesteld. Daar vloeien de volgende taken en verantwoordelijkheden uit voort:

Taken en verantwoordelijkheden medewerkers	Termijn
<ul style="list-style-type: none"> U volgt de afspraken en werkinstructies die in het agressieprotocol zijn vastgelegd 	Altijd
<ul style="list-style-type: none"> U bent alert op mogelijk risicovolle situaties en anticipeert hier op 	Altijd
<ul style="list-style-type: none"> U geeft duidelijk aan wanneer door een burger uw (onze) grens wordt overschreden 	Altijd
<ul style="list-style-type: none"> U benut de mogelijkheden om situaties niet (verder) of onnodig te laten escaleren 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U meldt incidenten bij uw afdelingsmanager 	Altijd
<ul style="list-style-type: none"> U doet aangifte, indien er sprake is van een aangiftewaardig incident. In geval er dringende redenen zijn om van aangifte af te zien, laat u een melding vastleggen in het politiedossier 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U meldt onveilige of risicovolle situaties bij uw afdelingsmanager 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U bespoedigt uw eigen herstel en maakt indien dat nodig is gebruik van de nazorg faciliteiten 	Steeds

Tabel 4: Taken en verantwoordelijkheden medewerkers.

Afdeling P&O

De stafdienst / P&O ondersteunt de gemandateerd verantwoordelijke, initieert en stimuleert het tot stand komen van het beleid A&G. Zij signaleert knelpunten en ondersteunt de verantwoordelijke bij het oppakken van deze punten. In de praktijk kunnen taken ook bij een arbocoördinator of preventiemedewerker belegd worden.

Taken en verantwoordelijkheden afdeling P&O	Termijn
<ul style="list-style-type: none"> U adviseert de gemandateerd verantwoordelijke 	Gevraagd en ongevraagd
<ul style="list-style-type: none"> U adviseert de afdelingsmanager t.a.v. het beleid A&G 	Gevraagd en ongevraagd
<ul style="list-style-type: none"> U coördineert het tot stand komen van het beleid A&G 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U zorgt voor de administratieve afhandeling van de incident meldingen en houdt het register bij 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U toetst de kwaliteit van het beleid aan de kaderrichtlijnen 	Jaarlijks
<ul style="list-style-type: none"> U initieert de ontwikkeling van het beleid A&G door het doen uitvoeren van een RI&E met een volledig deel A&G. 	Eenmalig
<ul style="list-style-type: none"> U ziet er op toe dat de RI&E tijdig wordt geactualiseerd 	Als de situatie er om vraagt
<ul style="list-style-type: none"> U initieert de jaarlijkse evaluatie van het beleid 	Jaarlijks
<ul style="list-style-type: none"> U ondersteunt slachtoffers (bedoelt zijn hier administratieve en juridische steun, bij aangifte en schadeverhaal) 	Als de situatie er om vraagt

Tabel 5: Taken en verantwoordelijkheden afdeling P&O

Preventiemedewerker aandachtsgebied Agressie en Geweld

Het gaat om de deskundige ondersteuning zoals bedoeld in de Arbo-wet vanaf 1 juli 2007. De

preventiemedewerker kan de rol van aanspreekpunt, aanjager én motivator vervullen. Let op: Deze taken kunnen ook aan bijvoorbeeld de arbocoördinator, leidinggevende of de P&O functionaris worden toegewezen. Die keuze hangt van uw feitelijke situatie af.

Taken Preventiemedewerker aandachtsgebied A&G	Termijn
<ul style="list-style-type: none"> U bent eerste aanspreekpunt voor collega's bij A&G 	Gevraagd en ongevraagd
<ul style="list-style-type: none"> U adviseert desgevraagd collega's t.a.v. veilig werken 	Gevraagd en ongevraagd
<ul style="list-style-type: none"> U bent actief betrokken bij geven van voorlichting, training en instructie op gebied van A&G 	Jaarlijks terugkerend
<ul style="list-style-type: none"> U signaleert risico's en knelpunten, bijvoorbeeld door het uitvoeren van de RI&A A&G, risicoprofielen, incident analyse 	Als de situatie er om vraagt
<ul style="list-style-type: none"> U signaleert het niet nakomen van protocol afspraken 	steeds
<ul style="list-style-type: none"> U registreert en analyseert agressie incidenten en bespreekt deze tijdens het werkoverleg 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U houdt het sanctie register bij (als incidenten coördinator) 	Steeds
<ul style="list-style-type: none"> U evalueert een maal per jaar in overleg met uw collega's het afspraken uit het agressie protocol 	Jaarlijks

Tabel 6: Taken Preventiemedewerker aandachtsgebied A&G

4.2. Preventieve maatregelen

4.2.1. Risico's inventariseren en evalueren

Veilig werken wil op de eerste plaats zeggen "je bewust zijn van de risico's". Om de risico's goed in beeld te krijgen voert u een risico-inventarisatie en evaluatie agressie en geweld (RIE A&G) uit, maakt u een analyse van de risico's binnen de verschillende functiegroepen en analyseert u de agressie-incidenten uit het incidentenregister. Met behulp van deze informatie stelt u een Plan van Aanpak op.

Oplossingen

1. RIE A&G
2. Risico's binnen functies
3. Analyseer agressie-incidenten
4. Plan van Aanpak

RIE A&G

U moet beschikken over een actuele en volledige risico-inventarisatie en evaluatie. De vuistregel is dat een RIE eens in de vier of vijf jaar moet worden geactualiseerd, of zoveel eerder wanneer daar aanleiding toe is. Dat is het geval als de werkprocessen veranderen, bij een verhuizing naar een nieuw gebouw, na een reorganisatie e.d. U hoeft een RIE niet altijd volledig over te doen. U kunt het relevante deel actualiseren. Met een volledige RIE bedoelen we hier, dat aandacht is besteed aan alle functies met publiekscontacten, een beleidsmatige aanpak, voorzorgsmaatregelen, maatregelen voor adequaat reageren op agressie en afhandelen van incidenten. (zie ook hoofdstuk 3, tabel 1, kolom 1).

Voor gemeenten is de digitale RIE Gemeenten ontwikkeld. Deze RIE bevat een module agressie en geweld voor werkeenheden met medewerkers met publiekscontacten. Zie www.aeno.nl. De module is als bijlage toegevoegd aan de arbocatalogus en kan als checklist worden gebruikt voor de evaluatie van het gevoerde beleid agressie en geweld.

Beoordeel met de RIE bij alle medewerkers met publiekscontacten of iemand te maken heeft met agressie en geweld. Denk ook aan minder voor de handliggende functiegroepen met een agressierisico zoals medewerkers van begraafplaatsen.

Tips

U kunt naast de digitale RIE Gemeenten ook een schriftelijke enquête houden onder medewerkers: de 'arbomonitor agressie en geweld'. Dit is een werknemersenquête waarmee u de mate van blootstelling aan agressie en geweld van medewerkers in kaart brengt en de gevolgen hiervan (posttraumatische klachten, verzuim en minder functioneren door agressie en geweld). Deze module levert tevens benchmarkinformatie op voor vergelijken per functiegroep en gemeente-grootte-classes. Zie www.aeno.nl

Risico's binnen functiegroepen

Bij het uitvoeren van een RIE moet u aandacht besteden aan de risico's die samenhangen met de aard van de functie of functiegroep. Immers risico's hangen samen met de aard van de werkzaamheden. Het in beeld brengen van de risicovolle situaties in de verschillende functiegroepen is nodig:

- Om medewerkers te kunnen voorlichten over mogelijke risico's
- Om medewerkers te leren risico's tijdig in te schatten
- Om (waar mogelijk) de werkprocessen veiliger te kunnen inrichten
- Om na te gaan welke vaardigheden medewerkers nodig hebben in risicovolle situaties
- Om na te gaan welke voorzorgsmaatregelen nodig zijn

U kunt risicovolle situaties op de volgende manier in beeld brengen:

- Door het analyseren van agressie incidenten
- Door gesprekken met slachtoffers (zie ook hoofdstuk 5. Procesbegeleiding door P&O, arbocoördinator of preventiemedewerker).

In het begin zult u moeten volstaan met een globaal risicoprofiel. Na een à twee jaar krijgt u een steeds concreter beeld van de risicovolle momenten binnen een functie. Belangrijkste voorwaarden hiervoor zijn: regelmatige analyse van incidenten en het terugkoppelen en bespreken met de betreffende teams. Deze taak kunt u bijvoorbeeld toewijzen aan de preventiemedewerker.

Voorbeeld

De onderstaande tabel geeft een overzicht van risicofactoren naar functiegroep.

Balie- en spreekkamerfuncties

Burgers 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 burger moet afwijzen. Irritaties kunnen tot agressie leiden bij taal en of communicatieproblemen, lange wachttijden, of als iemand niet de gewenste persoon kan spreken e.d.

Toezichthoudende functie

Toezichthouders, bijvoorbeeld in openbaar vervoer en in zwembaden, kunnen geconfronteerd worden met agressie. Bijvoorbeeld bij het aanspreken van burgers vanwege hun gedrag, vanwege de discussie met het publiek over tarieven en kaartjes, defecte kaartjesautomaten, de confrontatie met uitgelaten groepen jongeren e.d.

Handhavers

Voorbeelden van functies zijn: parkeercontroleurs, stadswachten, controleurs/inspecteurs brandveiligheid, milieu, horeca, bouw en woningtoezicht. De spanning tussen burger en medewerker kan oplopen bij aanspreken op gedrag, waarschuwingen geven, boetes uitdelen, bij bonnen en sancties, het aanleggen van een wielklem, het wegslepen van een voertuig.

Hulpverleners

Voorbeelden van functies zijn: ambulance personeel, GGD, brandweer. Momenten waarop de spanning tussen hulpverleners kunnen toenemen zijn bijvoorbeeld de situaties waarbij groepen jongeren zijn betrokken, bij drank en alcohol gebruik, incidenten rond nieuwjaarsnacht, incidenten bij evenementen.

Beheertaken

De gemeente houdt de openbare ruimte schoon, heel en veilig. Medewerkers met beheerstaken, zoals groenonderhoud of afvalinzameling, komen regelmatig in aanraking met agressie van burgers. Bijvoorbeeld als de burger vindt dat een vuilniswagen in de weg staat of als een verwarde man

gestoord wordt bij het slapen in een plantsoen.

Overige

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 burgers, bedrijven en instellingen zich moeten houden. Een medewerker op een voorlichtingsbijeenkomst over een nieuw parkeerbeleid in een stadsdeel kan het mikpunt worden van hoog oplopende gemoederen. Overige functies binnen gemeenten met publiekscontacten en een agressierisico zijn: burgemeester, wethouders, secretaresses (telefonische agressie), medewerkers begraafplaatsen, medewerkers reiniging, projectleiders en vrijwilligers.

Aanleiding tot agressief gedrag (voorbeelden)			
<i>Toezichthouders</i>	<i>Balie en spreekkamer</i>	<i>Hulpdiensten</i>	<i>Handhavers</i>
Taalprobleem / communicatie probleem	Taalprobleem / communicatie probleem	Lange wachttijden	Onduidelijkheid over regels
Aanspreken op gedrag	Afspraken niet duidelijk / misverstand	Wegblokkades / wegafzettingen	Intern communicatie probleem
Iets niet toestaan	Te lang wachten in wachtkamer	Inzet anders dan verwacht	Foutieve voorlichting
Ingrijpen bij ruzie	Niet de gewenste persoon kunnen spreken	Eisen van omstanders / verwachtingspatroon	
Geen geldig vervoersbewijs	Inkomstenverklaring niet op tijd ingeleverd	Inzet tijdens evenementen	
Betaalautomaat defect	Inkomstenverklaring niet op tijd verwerkt	Risico wedstrijden	
Bekeuring geven	Andere zaken niet tijdig afgehandeld	Oudejaarsnacht	
Aanbrengen wielklem	Dossier niet compleet / aanwezig	Lange aanrijdtijden	
Wegslepen voertuig	Eerdere foutieve voorlichting	Alcohol en drugs	
Slechte telefonische bereikbaarheid	Uitkering geblokkeerd	Sluitingstijd kroegen	
Drank / drugs	Drank / drugs	Confrontaties tussen personen of groepen	
Uitgelaten groepen jongeren	Psychiatrische problematiek huisbezoek	Jongeren / groepsgedrag provocatie	

Tabel 7: Aanleiding tot agressief gedrag

Analyseer agressie-incidenten

Bij het uitvoeren van de RIE maakt u ook een analyse van de incidenten in het incidentenregister. Het melden en registreren van agressie-incidenten is geen doel op zich. Een goed registratiesysteem en het registreren van de juiste informatie is een voorwaarde voor het goed analyseren. Belangrijke analyse vragen zijn:

1. Zijn er vooraf waarschuwingssignalen geweest?
2. Wat was de aanleiding tot het agressieve gedrag?
3. Welke voorzorgsmaatregelen zijn getroffen?
4. Zijn medewerkers (was deze medewerker) voldoende voorbereid op een dergelijke situatie?
5. Heeft de medewerker vooraf een training agressiehantering gevolgd?
6. Zijn er werkinstructies voor dergelijke situaties?
7. Zijn de werkinstructies in dit geval opgevolgd?

8. Heeft de medewerker, vooraf of tijdens het incident assistentie gevraagd en / of alarm geslagen? Hebben deze procedures goed gewerkt?
9. Hoe is de 1^e opvang gelopen?
10. Is de burger aangesproken op zijn gedrag en is er een sanctie opgelegd?
11. Is er aangifte gedaan?
12. Is het incident nabesproken met betrokkene en team?

Op basis van deze antwoorden trekt u uw conclusie over het gevoerde beleid en doet verbeteringsvoorstellen.

Het analyseren van agressie-incidenten is onderdeel van de RI&E. Na afloop van een aangiftewaardig incident (zie bij vormen van agressie, categorie II of III), wordt steeds direct na dat specifieke voorval een analyse uitgevoerd. U gaat na of het gevoerde beleid heeft gefunctioneerd of moet worden bijgesteld.

Stel een plan van aanpak op

Als u een overzicht hebt van de agressierisico's en de knelpunten in het beleid stelt u vervolgens een plan van aanpak op. U volgt hierbij de arbeidshygiënische strategie. Dat wil zeggen: u bekijkt eerst de mogelijkheden om problemen bij de bron aan te pakken, zodat risico's worden voorkomen. Als dit niet of maar in beperkte mate mogelijk is, kunt u denken aan het organiseren van een gecontroleerde situatie. Daarbij blijft het risico bestaan, maar worden voorzorgsmaatregelen genomen die de veiligheid van de medewerker vergroten. Als beide oplossingen onvoldoende soelaas bieden, kunt u over gaan tot het nemen van beschermingsmaatregelen. In het plan van aanpak worden de volgende zaken vermeld:

- ✓ De knelpunten en risico's uit de RIE A&G
- ✓ De gewenste prioritering
- ✓ De oplossingsrichting
- ✓ De planning
- ✓ Degene die verantwoordelijk is voor de uitvoering

U volgt de voortgang en evalueert de effecten.

4.2.2. Werkplekken, werkomgeving en gebouwen

Oplossingen

1. Omgeving van het gebouw
2. Toegang tot het gebouw
3. Inrichting van het gebouw
4. Technische voorzieningen
5. Objectieve en subjectieve veiligheid

Bij technische, organisatorische en materiële veiligheidsvoorzieningen moet u denken aan de volgende onderwerpen:

- Omgevingsfactoren. Denk daarbij aan de bereikbaarheid, parkeergelegenheid, ligging, staat van onderhoud en uitstraling.
- Fysieke ruimte. Denk aan zaken die te maken hebben met de toegang tot het gebouw, de inrichting van het gebouw, de wachtruimten, de personeelsruimte, de bezoekersruimte en de spreekkamers.
- Organisatorische en procedurele aspecten. Denk aan de afspraken rond de toegangscontrole, aanvullende procedures zoals sleuteluitgifte, alarmmeldingen, afspraken met brandweer en politie maar ook de afspraken rond het ambulant werken, alleen werken, werken in de avond of in de nacht.
- De veiligheidsbeleving. Bespreek met medewerkers de zaken die in hun beleving een bijdrage leveren aan het veilig kunnen werken.

U moet het gebouw en zijn omgeving vanuit twee kanten bekijken. Op de eerste plaats wat betreft de veiligheid van medewerkers. U moet ook letten op factoren die bij bezoekers frustratie en irritatie oproepen, zoals slechte bereikbaarheid, beperkte parkeergelegenheid, onduidelijke bewegwijzering etc.

Hieronder staat een aantal checklists die u meer zicht kunnen geven op de situatie.

Omgeving van het gebouw

De aard van de directe omgeving kan gevoelens van onveiligheid oproepen. Bijvoorbeeld voor een medewerker die 's avonds alleen het gebouw moet afsluiten en vervolgens in een stil en verlaten industrieterrein naar huis moet fietsen. Dezelfde factoren kunnen bezoekers frustreren of irriteren.

Checklist omgeving gebouw

- Ligging van de organisatie (al dan niet afgelegen)
- Sociale controle mogelijk d.w.z. omgeving is goed overzichtelijk voor passanten
- Bereikbaarheid met openbaar vervoer
- Bewegwijzering van en naar het gebouw
- Overzichtelijkheid van de omgeving (verstopplekken)
- Adequate buitenverlichting (in avond en nacht)
- Staat van onderhoud directe omgeving
- Netheid van directe omgeving
- Staat van hekwerk en poorten
- Parkeergelegenheid (goed verlicht, goed bereikbaar en afsluitbaar)

Toegang tot het gebouw

Om onbevoegden of agressieve personen buiten de deur te kunnen houden is het noodzakelijk de toegang tot het gebouw te controleren. Met behulp van de volgende checklist brengt u dit veiligheidsaspect in kaart:

Checklist toegang gebouw

- Er is een centrale ingang
- De ingang is goed verlicht
- De ingang tot het gebouw is van buitenaf goed zichtbaar
- De andere ingangen (zoals personeelsingang) worden via een camera (CCTV) of andere detectie-systemen gecontroleerd
- De toegang tot het gebouw wordt gecontroleerd (pasjesbeleid, kaartlezers e.d.)

Praktijkvoorbeeld: toegangscontrole zwembad

We maken vier foto's en een vingerafdruk', zegt directeur Twan Theelen van de Stichting Ridderkerkse Sportaccommodaties (SRR), die de scepter zwaait over zwembad De Fakkel. 'Die gegevens worden verwerkt in de computer. De bezoeker krijgt een pasje. Als hij zich misdraagt, komt hij op een zwarte lijst en wordt hij bij een volgend bezoek geweigerd.'

De Fakkel heeft het systeem bijna een jaar geleden ingevoerd. Vanwege het dubieuze imago van zwembaden, waarin sommige jongens en mannen hun handen niet kunnen thuishouden tegenover meisjes en vrouwen. En, zegt Theelen, omdat de medewerkers niet steeds wilden optreden als politieagent.

Het Ridderkerkse zwembad heeft inmiddels negenduizend kaarten uitgegeven aan volwassenen en aan kinderen vanaf 12 jaar. Het zwembad hanteert de gezichtsscan alleen op risicodagen, zoals woensdagmiddag, vrijdagavond en zondag.

Checklist receptie

- Er is een duidelijk aangegeven receptie / ontvangstbalie
- De receptie is permanent bezet
- De receptionist kan de ingang goed overzien
- Er is sprake van een fysieke barrière tussen receptionist en bezoeker
- Er liggen geen voorwerpen op de balie die als slag-, steek-, of gooiwapen kunnen worden gebruikt
- De receptieruimte is afsluitbaar en heeft een vluchtweg

- De receptie is voorzien van een alarmknop
- De receptieruimte is beveiligd met slagvast glas
- De receptie beschikt over een (draagbare) metaaldetector om bezoekers te controleren op wapens zoals een pistool of mes
- De receptie beschikt over een lijst met namen van personen die niet toegelaten mogen worden
- De receptie beschikt over een lijst met namen van bezoekers die in het gebouw aanwezig zijn
- Er wordt gewerkt met een bezoekersregistratiesysteem
- Personen met een verhoogd agressierisico worden binnen het gebouw begeleid van en naar de bestemming in het gebouw
- Er wordt voorkomen dat bezoekers door het gebouw gaan zwerven (protocol begeleiden bezoekers)
- Veiligheidsvoorzieningen gebouw bij avondgebruik

Toelichting “fysieke barrière”. Over het nut van een met glas beveiligde receptie verschillen de meningen. Een fysieke barrière tussen medewerker en bezoeker voorkomt fysiek contact, dat is een voordeel. Nadeel is echter dat de communicatie mogelijk wordt bemoeilijkt. Het contact met de receptionist ‘voelt’ afstandelijker. Bezoekers krijgen de neiging om luider en of met stemverheffing te gaan praten. Bij de receptionist ontstaat het risico van een meer afstandelijke houding. Zeker als het gaat om persoonlijke zaken stijgt hierdoor de kans op het ontstaan van irritaties, frustraties en agressie. Het installeren van een fysieke barrière tussen bezoeker en medewerker moet dan ook worden voorafgegaan van een zorgvuldige afweging van voor- en nadelen.

Inrichting van het gebouw

Met behulp van de volgende checklist kunt u de inrichting van het gebouw controleren.

Checklist inrichting gebouw algemeen

- Onoverzichtelijke plekken in kaart brengen: Denk aan donkere fietskelder, smalle gangen, slecht verlichte delen van het gebouw, krappe kopieerruimte
- Veilige zone of veilige kamer aanwezig. Ruimte in het gebouw voorzien van extra veiligheidsmaatregelen
- Cool down ruimte. Ruimte in het gebouw waar tijdelijk agressieve personen kunnen worden geplaatst om tot rust te komen.
- Scheiding publieksdeel en personeelsdeel. Bezoekers hebben binnen het gebouw enkel toegang tot het openbare gebied. Het andere deel is alleen te betreden door daartoe geautoriseerde personen.
- Wordt - waar mogelijk - voorkomen dat medewerkers met contact geld moeten omgaan. Wordt op een veilige manier omgegaan met geld en documenten?

Checklist spreekkamers & ontvangsthal

- Er is toezicht op ontvangsthal en spreekkamers
- Ontvangsthal en spreekkamers liggen in het publieke deel van het gebouw
- Spreekkamers zijn duidelijk genummerd en op drukke momenten wordt met een ‘beurt systeem’ gewerkt
- Er wordt zoveel mogelijk op afspraak gewerkt
- De wachttijden wordt tot een minimum beperkt
- Spreekkamers beschikken over twee toegangsdeuren
- De toegangsdeur naar de spreekkamer is voorzien van een (slagvast) raam
- Spreekkamers zijn uitgerust met een alarmknop, voor de medewerker goed toegankelijk
- Bezoekers kunnen bij PC gebruik via een meeleesscherf kijken welke informatie beschikbaar is
- Spreekkamers zijn gescreend op gevaarlijke voorwerpen, zoals: zware voorwerpen, scherpe voorwerpen die als wapen gebruikt kunnen worden of waar mee kan worden gegooid.
- Spreekkamers zijn zo ingericht dat medewerkers niet klem kunnen worden gezet
- Spreekkamers zijn zo ingericht dat ze qua aankleding en kleurstelling prettig ogen, tochtvrij zijn, goed geventileerd en met een comfortabele temperatuur
- Spreekkamers zijn zo ingericht dat ze enige privacy bieden (zicht en geluid) sociale controle moet echter mogelijk blijven
- Afhankelijk van het risico is het meubilair in de spreekkamer vastgeschroefd
- Afhankelijk van het risico is er boven de gesprekstafel een overspringbeveiliging gemonteerd

- De gesprekstafel moet voldoende breed en diep zijn om te voorkomen dat de bezoeker in de persoonlijke ruimte van de medewerker komt
- Elk gebouw beschikt over een of meerdere extra veilige spreekkamers. Deze spreekkamers zijn voorzien van extra veiligheid zoals een overspringbeveiliging, onbreekbaar glas, sociale controle van buitenaf mogelijk, alarmsysteem, een afsluitbare vluchtweg die leidt naar het afgesloten gebied van het gebouw.

Praktijkvoorbeeld: Ambtenaar is veilig in Agressieloket

De Dienst Werk en Inkomen (DWI) in Amsterdam helpt haar meest agressieve klanten in een speciaal agressieloket. Dit loket moet, volgens DWI woordvoerder Bartho Boer, zorgen voor een veilige omgeving. Het gaat om 68 personen die door agressief gedrag een pandverbod hebben gekregen. Zij vormden bij eerdere gesprekken een gevaar voor de dienstverlening. Om deze mensen toch aan het werk te krijgen moeten zij zich nu verplicht melden bij dit nieuwe loket. Ze ontvangen hier maatwerk in het controleren van hun agressie, aldus de Boer. Bij elk gesprek zijn steeds twee ambtenaren aanwezig. Beide zijn specialist in conflictpreventie. Zij zijn in staat om een gesprek te de-escaleren. De meubels zitten vast aan de grond zodat er niet mee gegooid kan worden en er bestaat een mogelijkheid om een luik tussen dienstverleners en klanten met een druk op de knop te sluiten. (DAG, december 2007)

Technische voorzieningen

De veiligheid in het gebouw wordt mede bepaald door de technische voorzieningen, zoals: brandbeveiliging; hang- en sluitwerk; cameratoezicht; inbraakbeveiliging. Met de volgende checklist kunt u deze situatie in beeld brengen.

Checklist inbraakbeveiliging

- Het gebouw is voorzien van een inbraakinstallatie
- De installatie is gecertificeerd
- De installatie is aangelegd door een erkend installateur (Borg)
- De installatie is aangesloten op een erkend alarmsysteem (PAC)
- De locatie van de centrale stuureenheid is beveiligd
- De installatie is voorzien van een overvalmelding
- De installatie is voorzien van een dwangcodeschakeling
- Het systeem wordt regelmatig getest
- Er wordt gebruik gemaakt van persoonlijke in- en uitschakelcodes
- Codes worden regelmatig gewisseld
- De meldkamer reageert als op afwijkende tijden wordt in- of uitgeschakeld
- De waarschuwings- en opvolgingslijst is actueel

Checklist cameratoezicht

- Het gebouw is van binnen en van buiten voorzien van camera's
- De entree is voorzien van een camera zodat de receptionist kan zien wie er aanbelt
- Er is een camera geplaatst bij de entree of in de ontvangsthal ter identificatie van bezoekers
- Het cameratoezicht wordt bekendgemaakt aan de bezoekers
- Het doel van de camera (-s) is: herkenning, signalering, identificatie en preventie
- De camera's bieden voldoende zicht op de kwetsbare plekken in en rond het gebouw
- Er is een procedure voor het wisselen van de videobanden
- Er zijn cameraprotocolen

Let op: Sinds februari 2006 is de Wet cameratoezicht op openbare plaatsen van kracht. Voor meer informatie zie: www.veiligheidbegintbijvoorkomen.nl/, een website van de rijksoverheid. Zie ook de brochure "De camera de baas" van het Nationaal Platform Criminaliteitsbeheersing.

Checklist hang en sluitwerk

- De toegangsdeuren van het gebouw zijn voorzien van veiligheidsslots
- De slots zijn gecertificeerd, dat wil zeggen niet makkelijk na te maken

- De deuren zijn allemaal voorzien van veiligheidsbeslag, sluitkommen en dievenklauwen
- De hefbomen van ramen zijn voorzien van sloten
- Bovenlichten en lichtkoepels zijn voorzien van sloten
- De ramen op de begane grond zijn voorzien van veiligheidsglas
- De ramen zijn voorzien van inkiijkbeveiliging
- Er zijn speciale voorzieningen voor risicovolle goederen

Checklist werkplekken met geld en waardepapieren

- Wie werken er met kassa's, geld of waardepapieren?
- Het beleid is gericht op het terugdringen van werken met cash geld en bevorderen van elektronisch betalen
- Er zijn voorschriften over het regelmatig afstorten van geld dan wel andere afspraken om de buit zo klein mogelijk te laten zijn
- Er is een afgesloten ruimte voor het veilig tellen van het geld
- Er is een veilige ruimte voor het 'tijdelijk' opslaan van geld en andere waardepapieren
- De werkplek is goed verlicht en overzichtelijk
- Sociale controle door directe omgeving is mogelijk
- Er is een kluis voor geld of paspoorten
- Er is een procedure hoe te handelen bij een overval
- Worden de veiligheidsmaatregelen ook aan burgers bekend gemaakt?

Naast bovenstaande punten zijn ook van belang de punten genoemd onder "hang en sluitwerk; cameratoezicht, inbraakbeveiliging; toegang tot het gebouw, alarmprocedures.

Checklist brandbeveiliging

- Het gebouw is voorzien van een automatische brandmeldinstallatie
- De brandmelder is direct aangesloten op de meldkamer van de brandweer
- Het brandmeldsysteem wordt jaarlijks onderhouden
- De ontruimingsplattegronden zijn goed zichtbaar aanwezig
- Het gebouw is voorzien van duidelijke bewegwijzering, pictogrammen
- Er is een noodverlichting aanwezig
- Vluchtwegen en nooduitgangen zijn goed te bereiken en worden regelmatig gecontroleerd
- Er is een ontruimingsplan aanwezig

Praktijkvoorbeeld: brandweer

Voorbeeld van technische en organisatorische maatregelen voor de brandweer zijn:

- Elektronische afsluiting voertuigen
- Extra portofoons
- Installatie tegen inbraak
- Plexiglas ramen
- Beschermende kleding
- Camera's
- Extra persoon om het voertuig en materialen te beveiligen
- Niet alleen de straat op

Keuze maatregelen op basis van objectieve en subjectieve criteria

Bij de keuze voor bepaalde veiligheidsvoorzieningen redeneert u vanuit feitelijke risico's of risico-inschatting. U onderbouwt uw keuze door incidenten en situaties te analyseren. U kunt ook maatregelen nemen om het veiligheidsgevoel van medewerkers te versterken. U gaat dan niet uit van feitelijke risico's, maar van de risicobeleving door medewerkers.

Praktijkvoorbeelden

- Protocol Camerabeveiliging, Stadsdeel Oost/Watergraafsmeer Amsterdam
- Procedure Overvalinstructie en agressief publiek, gemeente Nijmegen

4.2.3. Werkprocessen

Oplossingen

1. Kritische momenten in het primair proces
2. Vroegsignalering
3. Voorzorgsmaatregelen
4. Veilig op huisbezoek
5. Klachtenregeling en burgertevredenheidonderzoek

Kritische momenten in het primair proces

Agressie en geweld zijn tot op zekere hoogte te voorspellen. Het is goed om voor elke functiegroep een risicoprofiel op te stellen. Het risicoprofiel geeft aan in welke situatie of omstandigheden de kans op ontstaan van agressie en geweld stijgt. Door incidenten stelselmatig te registreren en te analyseren groeit het inzicht in de risicofactoren bij een bepaalde functiegroep. Een voorbeeld van een dergelijke analyse vindt u in onderstaande tabel.

Voorbeelden kritische momenten per functiegroep		
Stadstoezicht	Balie en spreekkamer	Hulpdiensten (brandweer ⁹)
Taalprobleem / communicatie probleem	Taalprobleem / communicatie probleem	Brandstichting
Aanspreken op gedrag	Afspraken niet duidelijk / misverstand	Jaarwisseling
Iets niet toestaan	Te lang wachten in wachtkamer	Alcohol & drugs
Ingrijpen bij ruzie	Niet de gewenste persoon kunnen spreken	Grote evenementen
Geen geldig vervoersbewijs	Inkomsten verklaring niet op tijd ingeleverd	's-Nachts
Betaalautomaat defect	Inkomstenverklaring niet op tijd verwerkt	Onvrede over tijdigheid
Bekeuring geven	Andere zaken niet tijdig afgehandeld	Psychiatrische patiënt
Aanbrengen wielklem	Dossier niet compleet / aanwezig	Terechtwijzing
Wegslepen voertuig	Eerdere foutieve voorlichting	Ontruiming belendende panden
Slechte telefonische bereikbaarheid	Uitkering geblokkeerd	Jongeren in groepsverband
Drank / drugs	Drank / drugs	Zwakke buurten
Uitgelaten groepen jongeren	Psychiatrische problematiek	
	Huisbezoek	

Tabel 8: Voorbeelden kritische momenten per functiegroep

Een risicoprofiel geeft aan welke momenten en situaties in het dagelijkse werk een verhoogd risico met zich mee brengen. Die momenten komt u op het spoor door incidenten te analyseren en bespreken. Ook door gesprekken met medewerkers en teams kunt u zich een beeld vormen van

⁹ Zie ook: Geweld tegen de brandweer; Andersson Elffers Felix; Utrecht, 12/ 2005

situaties die een verhoogde kans op agressie geven. Een goed risicoprofiel is een hulpmiddel om risico's vroegtijdig te signaleren en het is een manier om gerichte voorzorgsmaatregelen te kunnen nemen.

Vroegsignalering

De medewerker is verantwoordelijk voor zijn eigen veiligheid. In de praktijk wil dat zeggen, alert zijn, dreigende risico's vroegtijdig herkennen, de juiste voorzorgsmaatregelen nemen, werken volgens afgesproken veilige procedures en omkeren als je meent dat er een situatie kan ontstaan die je niet aan kunt. In dat laatste geval schakelt de medewerker de leidinggevende in. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende er voor te zorgen dat de risico's beheersbaar blijven. Medewerker en leidinggevende hebben hier dus beiden een verantwoordelijkheid. Het werkoverleg, de werkafspraken en het agressieprotocol zijn hierbij de hulpmiddelen.

Medewerkers moeten zich goed bewust zijn van de risicovolle momenten in het werk en deze tijdig kunnen signaleren. Tijdig signaleren is belangrijk om twee redenen:

1. Een beginnend brandje is eenvoudiger te blussen dan een uitslaande brand. Dus wees steeds alert op dreigende situaties en reageer vroegtijdig.
2. Neem tijdig de juiste voorzorgsmaatregelen en voorkom situaties waarop u niet op voorbereid bent.

Praktijkvoorbeeld: Horeca en de toezichthouder

De kunst van het omgaan met agressie ligt vooral in het vroegtijdig signaleren van problemen. De medewerker binnen horeca (Sport & recreatie, zwembaden, buurthuizen) is constant alert op wat er in zijn gelegenheid gebeurt. Hij zal dit op een natuurlijke manier doen. Hij komt van achter de bar vandaan, haalt glazen op en leegt asbakken. Tegelijkertijd let hij op wat er gebeurt, houdingen, gebaren, stemverheffing e.d. Hij doet dat op zo'n manier dat hij niet zelf degene is die door zijn optreden spanningen oproept of versterkt of anderen irriteert. Hij speelt gastheer, begroet klanten, spreekt hen aan, maakt een praatje, maar kan wel assertief zijn op de momenten dat dit nodig is en spreekt klanten als ze met hun gedrag over de streep (dreigen te) gaan. Een dergelijke actieve strategie is geschikt voor de horeca medewerkers, maar ook toepasbaar voor toezichthouders.

Voorzorgsmaatregelen

Veilig werken wil zeggen de risico's kennen, risico's vroegtijdig weten te signaleren, de juiste voorzorgsmaatregelen nemen en een alternatief scenario achter de hand hebben. Teams beginnen met het inventariseren van de risico's, het z.g. risicoprofiel van een functie. Vervolgens moeten medewerkers leren hoe dergelijke risico's vroegtijdig te signaleren. De derde stap in veilig werken zijn afspraken over voorzorgsmaatregelen. Voorzorgsmaatregelen worden vooraf genomen. Bijvoorbeeld het besluit om een bepaalde taak uit veiligheidsoogpunt samen met een collega uit te voeren. Daarnaast moeten medewerkers beschikken over een z.g. back-up plan, ook wel het "Plan B" of "noodscenario" genoemd. De situatie kan zich voor doen, dat een medewerker, ondanks de voorzorgsmaatregelen, toch in een situatie terechtkomt waarbij de spanning oploopt. In dergelijke situaties moet de medewerker snel kunnen reageren. Dat is alleen mogelijk als er voor dergelijke situaties vooraf plannen zijn bedacht. Dat noemen we het "plan B" of "noodscenario". Noodscenarios worden opgesteld voor specifieke situaties. Ook hier is het weer het team zelf wat het best kan bedenken in welke onverwachte situaties een medewerker terecht kan komen. Vanuit de gezamenlijke ervaring maakt men een "Plan B". Ook het nabespreken van incidenten binnen het team kan er toe leiden dat men dergelijke afspraken maakt. Om die reden is en blijft het erg belangrijk om incidenten en bijna incidenten als team te evalueren. Het is de taak van de afdelingsmanager deze bespreking te organiseren. De preventiemedewerker kan een dergelijke discussie ondersteunen.

Praktijkvoorbeeld: Voorzorg bij de brandweer

Zo is het in verschillende steden en dorpen rondom de jaarwisseling raak met de 'spontane' vreugdevuren. Uit de ervaring van de brandweer blijkt dat het uitrukken bij dergelijke spontane vreugdevuren risicovol is. "*Bij het blussen van een vreugdevuur ben ik met mijn ploeg bekogeld met straattegels*". Korpsen experimenteren nu met aanpakken om de overlast in de nacht van oud op nieuw terug te dringen, door bijvoorbeeld 'georganiseerde' vreugdevuren, jongeren de stad uit te sturen, straatmeubilair vooraf aan die periode weg te halen, veiligheidsinspecties uit te voeren naar mogelijke munitie (losse tegels en ander materiaal om mee te gooien), verkenners in te zetten e.d. Tijdens het feitelijke uitrukken zal men de-escalerend te werk gaan.

Alleen werken

In sommige functies werken medewerkers alleen. Zij zijn in dat geval extra kwetsbaar voor agressie. Maak een overzicht van alle 'eenzame' werkplekken. Inventariseer de risico's. Stel vast of het in die situatie mogelijk is om alarm te slaan en stel vast wat de benodigde opkومتijd is (het aantal minuten voordat andere personen ter plekke aanwezig zijn). Stel vast of de risico's aanvaardbaar klein zijn, dan wel welke voorzorgsmaatregelen genomen moeten worden. Denk aan:

- samen met een collega werken
- inrichten van een veilige ruimte waar medewerker zich in geval van nood kan terugtrekken (toevluchtsruimte)
- persoonlijke alarmsystemen
- organiseren vervoer van en naar het werk (afgelegen werkplekken / buiten kantoortijden).

Veilig op huisbezoek

Tijdens een huisbezoek loopt u meer risico dan bij het werken binnen een organisatie. Immers medewerkers zijn vaak op een hun onbekend terrein en in geval van nood is het moeilijk om assistentie in te schakelen. Bij huisbezoeken is daarom altijd extra waakzaamheid geboden. We beschrijven een aantal veiligheidsmaatregelen:

Vorbereiding

Maak een schatting van het risico. Stel uzelf de vragen: Op wie stap ik dadelijk af? Wat ga ik er doen? Hoe zal deze persoon reageren? Wat doe ik in noodsituaties? Denk vooraf na over wat u zou doen als:

- U onderweg wordt belaagd.
- De bewoner onder invloed van alcohol of drugs blijkt te zijn of erg onrustig is.
- De bewoner bezoek heeft of naar seksvideo's kijkt.
- De bewoner een – gevaarlijke – hond heeft.
- Er in de woning wapens aanwezig zijn.

Collega's

Besprek met collega's in welke straten en buurten veel agressie en geweldsincidenten voorkomen. Neem bij risicobezoeken voorzorgsmaatregelen: bel de bewoner vooraf, vraag meer informatie op of neem een collega mee. Ook kunt u een achterwacht paraat houden, een terugbelafpraak maken of de cliënt op kantoor laten komen. Schakel eventueel de politie in. Zorg dat collega's weten waar u bent door een in- en uitbord te gebruiken en een bezoeklĳst achter te laten. Laat ook weten hoe u op huisbezoek gaat en vermeld eventueel type, kleur en kenteken van uw auto.

Wel en niet meenemen

Neem een mobiele telefoon mee en maak afspraken over alarmnummers (collega's en politie) die u in uw telefoon onder een snelkeuze-toets opslaat. Zorg ervoor dat de batterij van de telefoon opgeladen is. Wees ervan bewust dat in sommige woningen uw telefoon geen of beperkt bereik heeft. Laat waardevolle spullen zoals sieraden, veel geld, mp3-speler e.d. thuis. Neem ook geen gevoelige informatie mee die de cliënt niet mag inzien.

Tijdstip

Werk op afspraak, zorg dat u op tijd bent en informeer de cliënt als u later komt. Leg risicovolle bezoeken het liefst af tijdens kantooruren. Wees extra alert buiten kantooruren. Maak in dat geval altijd een bereikbaarheidsafpraak.

Auto

Parkeer uw auto op een plek die u gemakkelijk kunt bereiken, buiten het zicht van de burger, met de neus in de richting van de weg. Zorg voor voldoende brandstof in de tank. Laat geen waardevolle spullen achter in de auto. Houd de autosleutels altijd binnen handbereik en sluit tijdens het rijden de deuren van de auto af. Ga bij gebruik van een privéauto bij handhavingstaken na of het kenteken kan worden afgeschermd zodat de eigenaar en woonadres niet te herleiden is.

Woning binnengaan

Als u een groot gebouwencomplex binnengaat, onthoud dan de indeling. In sommige complexen is een huismeester aanwezig: maak daarmee een afspraak. Ga bij het aanbellen niet frontaal voor de opening staan maar dwars en zodanig dat u niet achter een deur kunt worden vastgezet. Zorg dat u uzelf kunt legitimeren. Ga pas naar binnen als de bewoner u heeft uitgenodigd. Laat de ander voorgaan. Wees ervan bewust dat u het privé domein van een ander betreedt: gedraag u als gast en maak geen opmerkingen over de geur, netheid e.d. van de woning. Bekijk bij het binnengaan de mogelijke vluchtroute. Ga zelf aan de kant van de deur zitten. Let ook op of er wapens, messen of andere mogelijk gevaarlijke zaken (bijvoorbeeld een hond) aanwezig zijn. Ga in noodgevallen eventueel naar het toilet of de douche, doe de deur op slot en bel het alarmnummer (112).

Intuïtie volgen

Neem geen risico. Als u zich ongemakkelijk of ongewenst voelt, bedenk dan een excuus en vertrek. Bijvoorbeeld als iemand onder invloed van drugs of alcohol de deur opendoet, als uw cliënt er niet is of als er onbekenden aanwezig zijn.

Klachtenregeling voor burgers en klanttevredenheidsonderzoek

Soms wordt wel gezegd: “een boze of agressieve klant is een ontevreden klant”. Dat wil zeggen, u kunt het aantal agressie-incidenten verminderen door de dienstverlening te verbeteren en te zorgen dat de dienstverlening goed aansluit bij wensen en verwachtingen van burgers. Ook projecten met de strekking “klantgericht werken” kunnen helpen het aantal agressie-incidenten terug te dringen, bijvoorbeeld trainingen klantgericht werken. Belangrijk in dit perspectief is dat de gemeente een goed functionerende klachtenregeling heeft.¹⁰ Verder houden veel gemeenten klanttevredenheidsonderzoek onder burgers. Hiermee krijgt u ook inzicht in klachten, knelpunten in de dienstverlening en mogelijke risicofactoren. Op deze wijze kunt u werken aan een bronaanpak van ongewenst gedrag.

Praktijkvoorbeeld: Servicepunt Gemeente Bergen

Vragen, meldingen of klachten? Neem contact op met het Servicepunt.

Ligt een stoeptegels niet goed, is er illegaal afval gestort, heeft u informatie nodig voor het aanvragen van paspoort of bouwvergunning, neem dan contact op met het Servicepunt van de gemeente Bergen. Om het servicepunt te bereiken belt u (24 uur per dag, 7 dagen per week) of mail naar

¹⁰ Zie ook bijlage 1 Klachtenmanagement, uit de werkmap Agressiebeleid, 2004, A+O fonds Gemeenten/Stimulansz op www.aeno.nl

Praktijkvoorbeeld: plantenbakken plaatsen

Een medewerker Beheer Openbare Ruimte is bezig met het plaatsen van plantenbakken. Er komt een boze burger klagen over een plantenbak die de uitgang van zijn garage blokkeert. De medewerker zegt dat hij een duidelijk opdracht heeft en die moet uitvoeren... De burger voelt zich door het antwoord niet serieus genomen, wordt nog bozer en stapt op hoge poten naar het gemeentehuis.

De afdelingsmanager bespreekt het voorval tijdens het werkoverleg. Het team vraagt zich af wat zij kunnen doen om te voorkomen dat ze olie op het vuur gooien. Het team komt met de volgende suggesties:

- Geef medewerkers een training omgaan met agressie.
- Spreek af dat medewerkers altijd in tweetallen op zichtafstand van elkaar werken
- Roep een klachtenlijn in het leven. Spreek af dat wanneer een medewerker wordt aangesproken door een burger met een klacht, zij het kaartje met het nummer van de klachtenlijn overhandigen.

Praktijkvoorbeelden

- Omgaan met crisissituaties, gemeente Wieringermeer
- Schema niet te tolereren gedrag, gemeente Wieringermeer

4.2.4. Huisregels burgers

Als u wilt dat burgers zich op een bepaalde manier gedragen, moet u hen daar wel duidelijk over informeren. Ook hier geldt: wees zuinig met regels en zorg dat het doel van de regels steeds duidelijk naar voren komt. U zult de huisregels willen afstemmen op de situatie zoals het gebouw, de te verrichten werkzaamheden, de klantengroep e.d. Huisregels moeten ambtenaren en burgers houvast geven bij lastige situaties. Ze moeten voorkomen dat ambtenaren met burgers in discussie moeten gaan over wat wel of wat niet geoorloofd is. Onderstaande gedragsregels gelden dan ook slechts als voorbeeld.

- U meldt zich altijd bij de balie; bij aanwezigheid zonder geldige reden, wordt u verzocht het gebouw te verlaten.
- Op schelden, discriminerende taal of schreeuwen wordt u aangesproken; bij herhaling wordt u niet verder geholpen.
- Bedreiging van medewerkers wordt niet getolereerd; u wordt niet verder geholpen en bij herhaling zal u de toegang tot het gebouw worden ontzegd.
- Andere burgers/ bezoekers lastigvallen is niet toegestaan; u wordt verzocht het gebouw te verlaten.
- Bij gooien met voorwerpen of het aanrichten van vernielingen wordt de politie ingeschakeld voor proces-verbaal; de kosten worden op u verhaald; de toegang wordt u ontzegd.
- Bij handtastelijk worden en lichamelijk geweld wordt de politie ingeschakeld, u wordt het gebouw uitgezet en tegen u wordt een proces-verbaal opgemaakt; de toegang tot het gebouw wordt u ontzegd.
- Huisdieren mogen niet in het gebouw; met een huisdier wordt u niet te woord gestaan.
- Bezit van slag, steek- of vuurwapen in het gebouw is verboden; u wordt niet te woord gestaan en u wordt verzocht het gebouw te verlaten.
- Roken, spuiten of snuiven in het gebouw of alcoholgebruik is verboden; in dat geval wordt u verwijderd uit het gebouw.

Het merendeel van de zwembaden hangt tegenwoordig haar gedragsregels op in het bad, zodat bezoekers weten waar ze aan toe zijn. Tiggelen (Nationaal Platform Zwembaden): "Het is belangrijk dat er in zwembaden heldere afspraken zijn en dat je als zwembad ook doet wat je zegt. Er wordt tegenwoordig ook echt gehandhaafd door de zwembaden."

Praktijkvoorbeelden

-Huisregels in het stadhuiscomplex, Gemeente Rotterdam

4.2.5. Gedragscodes voor medewerkers

Gedragscodes zijn algemene kernwaarden, zoals “open”, “eerlijk”, “respectvol”, “actief”. Deze gedragscodes zijn nog vrij algemeen en laten veel ruimte voor interpretatieverschillen. Gedragscodes worden daarom vaak uitgewerkt in gedragsregels. Gedragsregels zijn concreet en richten zich op een specifieke situatie in de praktijk. Gedragsregels hebben een preventieve werking. Het doel is te voorkomen dat een ambtenaar door houding of gedrag zelf aanleiding geeft tot agressief gedrag. Bij gedragsregels geldt: “hoe concreter hoe beter”. Zorg dat de regels herkenbaar zijn en passen binnen de context van de functie. Wees zuinig en stel geen overbodige regels op. Voorbeelden van degelijke regels zijn:

- *Voorstellen*. Een medewerker stelt zich altijd voor met zijn/haar naam.
- *Beëindiging gesprek*. Bij het beëindigen van een gesprek wordt de burger duidelijk gemaakt hoe, bij wie en op welk moment hij terecht kan met eventuele vragen.
- *Aanspreekvorm*. Een medewerker tutoyeert in principe niet.
- *Discussie*. Een medewerker gaat geen discussie aan over de beleidsuitvoering of de politieke aspecten daarvan.
- *Afspraken*. Wanneer een burger op een bepaald tijdstip is opgeroepen mag er geen sprake zijn van een lange wachttijd. Indien hiervan toch sprake is zal hij van de reden op de hoogte moeten worden gesteld en zich verontschuldigen.
- *Nakomen van regels*. De medewerker ziet er op toe dat de gedragsregels worden nagekomen. Het is bijvoorbeeld verboden om honden mee naar binnen te nemen. Medewerkers dienen klanten er dus op te wijzen dat het niet mag en verwijzen naar een aanlijnplek voor de hond bij de ingang van het gebouw.
- *Toezeggingen*. Een medewerker moet er alert op zijn dat geen verwachtingen worden gewekt of toezeggingen gedaan waarvan de mogelijkheid tot nakoming nog niet vaststaat.
- *Fouten*. Een medewerker zal gemaakte fouten toegeven, biedt zijn excuses aan en maakt duidelijk hoe en wanneer één en ander hersteld zal worden. Hij wijst de persoon ook op de mogelijkheid tot het indienen van een klacht.
- *Melden*. Een medewerker maakt verplicht melding van agressie en/of geweld of een gedraging/voorwerp dat gevaar op kan leveren. Bijvoorbeeld: een klant die zichtbaar een mes bij zich draagt. De melding moet schriftelijk doorgegeven worden aan de afdelingsmanager. De politie wordt bij het dragen van een wapen ALTIJD in kennis gesteld.

4.2.6. Voorlichting en training

Oplossingen

1. Voorlichting en instructie
2. Inhoud van de training
3. Intensiteit en frequentie trainingsaanbod
4. Keuze trainingsbureau

Voorlichting en instructie

Nieuwe medewerkers moeten worden geïnformeerd over de risico's van de functie, de afspraken rondom veilig werken, de werkinstructies en de voorzorgsmaatregelen. Deze afspraken staan veelal in het agressieprotocol. Het is aan te bevelen, zeker in de risicovolle functies, aan nieuwe medewerkers een mentor toe te wijzen die expliciet de opdracht krijgt alle in's en out's van veilig werken over te dragen. Daarnaast is het belangrijk de aandacht voor de risico's en veilig werken levend te houden door ze regelmatig opnieuw onder de aandacht te brengen, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg.

Trainingen

Medewerkers moeten de risicovolle situaties die in een functie ontstaan kunnen managen. Daartoe moeten zij beschikken over de benodigde kennis en ervaring. De werkgever biedt medewerkers hiertoe een training agressiehantering aan en zorgt dat kennis en vaardigheden regelmatig worden opgefrist. De gewenste inhoud en frequentie lichten we hier toe.

Inhoud van de training

Het is belangrijk dat de training agressiehantering is afgestemd op de aard en risico's van de functie. En dat de onderwerpen in de training zijn afgestemd op en passen binnen het bredere beleid. Alleen dan kan een goed rendement uit de training gehaald worden.

Het onderstaande overzicht noemt een aantal veel voorkomende cursuselementen. Bij het samenstellen van een trainingsprogramma selecteert u die elementen die volgens u voor de betreffende functie ('s) relevant zijn en passen binnen het gevoerde beleid. Zorg dat vooraf aan de training het agressiebeleid up-to-date is gebracht.

Veel voorkomende cursuselementen			
Onderwerp	Alle Medewerkers¹¹	Leiding-gevende	Functie specifiek
• Werking van het agressie mechanisme	X	X	
• Kennis van eigen primaire reacties (vluchten / vechten)	X	X	
• Emotionele zelfcontrole en beheersing	X	X	-
• Slecht nieuws brengen	-	X	X
• Omgaan met frustratieagressie: de-escaleren	X	X	-
• Omgaan met instrumentele agressie en grensoverschrijdend gedrag: grenzen stellen	X	X	-
• Fysieke beheersing	-	-	X
• Collegiale ondersteuning	X	X	-
• Assistentie verlenen		X	
• Feedback geven, feedback ontvangen	X	X	-
• Risico schatting	-	X	X
• Voorzorgsmaatregelen inzetten	-	X	X
• Protocollen en werkinstructies opstellen	-	X	X
• Veiligheid op straten en pleinen	-	-	X
• Veilig op huisbezoek	-	-	X
• Trauma verschijnselen herkennen	X	X	-
• 1 ^e opvang	X	X	-
• Nazorg verlenen	-	X	X
• Noodzakelijke eisen bekwaamheid voor buitengewoon opsporingsambtenaar BOA	-	-	X
• Aangifte doen en schadeverhaal, hoe werkt dat	X	X	-
• Incidenten nabespreken met het team	-	X	-

Tabel 9 Veel voorkomende cursuselementen

Intensiteit en frequentie trainingsaanbod

De gewenste intensiteit van het trainingsprogramma is afhankelijk van de risico's die iemand loopt tijdens het werk. De volgende richtlijn wordt gehanteerd:

Basistraining agressiehantering

Voor alle medewerkers met publiekscontact en hun leidinggevende met beperkte risico's:

- Duur van de training: minimaal 1 dag
- Het moet een praktische dag zijn, waarin in een hoog tempo verschillende situaties en vaardigheden geoefend worden
- Binnen zes maanden na in diensttreden

¹¹ Met publiekscontact

Verdiepingstraining agressiehantering

Voor alle functiegroepen waar kans op agressief gedrag nadrukkelijk aanwezig is (handhavers, inspecteurs, parkeercontroleurs, medewerkers sociale zaken)

- Duur: minimaal 2 dagen
- Inhoud: afgestemd op de aard van de risico's en de aard van de functie
- Binnen zes maanden na in diensttreden

Training 'preventie en begeleiding van agressie'

Voor stafmedewerkers (P&O'ers, arbocoördinatoren en preventiemedewerker) en leidinggevenden

- Duur: 2 dagen
- Inhoud afgestemd op de eigen organisatie
- Aandacht voor preventie, beleid, procedures, implementatie, opvang en nazorg

Opfrustrainingen 'omgaan met agressie'

Voor alle medewerkers

- Duur: 1 dag, opfrissen theorie, houding en vaardigheden.
- Verdieping op het gebied van teamfunctioneren / veilig werken in teams
- Minimaal één keer per drie jaar

Keuze trainingsbureau

Over agressietrainingen doen een hoop wilde verhalen de ronde. Niet elk trainingsbureau is gespecialiseerd in agressietrainingen. Hoe gaat het toe in een training over een dergelijk beladen en emotioneel onderwerp? Veel medewerkers hebben in hun carrière het nodige meegemaakt. Anderen hebben privé het een en ander voor de kiezen gehad. Hoe gaat de trainer om met deze situaties? Een goed bureau zorgt voor voldoende veiligheid, zodat mensen de ruimte hebben om ervaringen te delen. Maar het is niet goed als de training alleen maar bij die ervaringen stil blijft staan. De training moet geen zelfhulpgroep worden! Uit onderzoek ¹² blijkt dat training effectief is als medewerkers hun primair emotionele reacties kunnen controleren (stress-inoculatie) en vervolgens intensief oefenen met vaardigheden die erop gericht zijn een agressiesituatie te de-escaleren of te beëindigen. De trainer moet dus aan de ene kant veel ruimte geven, een veilige sfeer scheppen, maar aan de andere kant de tempo in de training houden en medewerkers veel laten oefenen, zodat ze in hun kracht komen. De oefeningen zijn verdeeld in lichaamsgerichte oefeningen gericht op het beheersen van primaire reacties, ervaringsoefeningen (waarbij medewerkers leren uit de strijd te blijven) en oefeningen waarbij de acteur in de rol stapt van agressieve burger of klant.

Randvoorwaarden in de organisatie

Het is belangrijk om vooraf goed de verwachtingen van de deelnemers te managen. Laat de trainer intakes houden op de afdelingen die trainingen gaan volgen om te onderzoeken of er specifieke wensen of behoeften zijn. Nodig de deelnemers tijdig van tevoren uit. Wees duidelijk in het feit dat de training verplicht is, ook al hebben medewerkers de training al eerder gevolgd. Schrijf een duidelijke uitnodigingsbrief, waarin aangegeven locatie en tijden van de training, maar ook wie ze kunnen benaderen met vragen en hoe eventueel nazorg geregeld is.

Let op: zorg dat voor een actueel agressieprotocol, voor dat de trainingen starten.

¹² Markus, E.J. (2000). *Antwoord op agressie. Het effect van training op het omgaan met agressief klantgedrag en bankovervallen*. Deventer: Gouda Quint.

Praktijkvoorbeelden: E-learning Dienst Werk en Inkomen, gemeente Amsterdam

Met de invoering van Wet Werk en Bijstand (WWB) zijn de voorwaarden verscherpt om in aanmerking te komen voor een uitkering. Anders dan in de voormalige Bijstandswet staat het verkrijgen van werk of het deelnemen aan een maatschappelijke activiteit centraal. De verzwaarde eisen aan de klant hebben de kans op agressief gedrag doen toenemen. In samenwerking met de ketenpartners van de Dienst Werk en Inkomen, te weten het CWI en UWV, is besloten het risico op agressie op uniforme wijze aan te pakken. De ketenpartners ontwikkelden daartoe voor al hun medewerkers met klantcontact het opleidingstraject "Agressiehantering". Het traject bestaat uit een e-learning component, waarmee medewerkers zich op de training voorbereiden en een trainingscomponent, waarin zij vaardigheden trainen. De combinatie van theoretische kennis over de aanpak van agressie en praktische vaardigheden middels trainingen met acteurs, levert een hoog rendement op. Na afloop van de trainingen en enige tijd praktijkervaring geven de medewerkers aan dat zij hun klanten met een zeker gevoel tegemoet treden, emotioneel van agressief gedrag te kunnen scheiden en, indien daartoe genoodzaakt, voor de eigen veiligheid het contact met de klant tijdig te verbreken.

4.2.7. Samenwerking teams en leidinggevenden

Oplossingen

1. Werkoverleg
2. Het team
3. De afdelingsmanager

In slecht samenwerkende teams staan collega's er alleen voor. Dat voelt en is ook minder veilig. Wanneer teams slecht samenwerken, neemt de kans op agressie en geweld toe. Een slechte werksfeer maakt het mogelijk collega's tegen elkaar uit te spelen. Als de communicatie niet goed loopt, ontstaan misverstanden, problemen, irritatie en agressie. Als teams goed samenwerken en collega's elkaar steunen, neemt het gevoel van veiligheid toe. Agressie is dus vooral ook een team probleem.

Checklist team

Als basis voor veilig werken moeten team en afdelingsmanager enkele werkafspraken maken om risico's beheersbaar te maken. Deze checklist geeft een overzicht van de punten waarop een team afspraken moet maken:

- *Assistentie inschakelen.* (Op welk moment wordt hulp ingeschakeld? Is hulp inschakelen in alle situaties mogelijk? Zijn collega's bereikbaar? Hoe? Is de leidinggevende bereikbaar? Hoe? Is er een achterwachtfunctie? Hoe gaat dat in zijn werk? Als dat niet mogelijk is, welke afspraken zijn er dan gemaakt over veilig werken? Hebben deze afspraken in het afgelopen jaar naar behoren gewerkt? Besteed vooral ook aandacht aan z.g. eenzame werkplekken en werken op locaties.)
- *Alarm slaan.* Is er een alarmsysteem? Hoe werkt dit systeem? Hoe is het gebruik geregeld? Geef aan hoeveel minuten verstrijken voordat er werkelijke hulp aanwezig is. Heeft dit systeem in het afgelopen jaar naar behoren gewerkt? Besteed ook aandacht aan werken op locatie / ambulante werken.
- *Politie inschakelen.* Zijn er afspraken met de politie? Wie moet er gebeld worden? Welke telefoonnummer? Is er een contactpersoon? Wat is de naam van de contactpersoon? Wanneer komen ze wel en wanneer niet? Hoe lang zal het gemiddeld genomen duren voordat de politie ter plaatse is?
- *Gebouw en omgeving.* Zijn er onveilige situaties in de directe omgeving? Zijn er onveilige situaties binnen in het gebouw? Welke afspraken voor veilig werken gelden hier? Hoe is de toelating tot het gebouw geregeld? Kunnen ongewenste personen worden buiten gehouden? Is er controle / zicht op de aanwezigheid van bezoekers?
- *Huisregels & sancties.* Wat zijn de huisregels & sancties? Zijn ze ook bij burgers bekend? Zijn er huisregels en sancties aangepast aan de lokale omstandigheden? Welke zijn dat? Worden de regels ook toegepast? Is er een zwarte lijst? Bij wie ligt die lijst?
- *Melden en registreren.* Waar liggen de registratieformulieren, bij wie moet een incident gemeld worden, wie houdt het incidentenregister bij? Van welke incidenten wordt aangifte gedaan?

- *1e opvang.* Waar en hoe is de leidinggevende in geval van een incident te bereiken? Is afgesproken wie er voor de 1^e opvang zorgt in het geval dat de direct leidinggevende niet bereikbaar is? Zijn de 1^e opvangs voldoende geïnstrueerd?
- *Aandachtspunten veilig werken.* Is in het team besproken op welke momenten in de week en bij welke concrete activiteiten medewerkers extra alert moeten zijn op eventueel agressief gedrag en waar de risico's en de kansen op ontstaan van agressie het grootst zijn? Is besproken hoe er in die gevallen het kan worden opgetreden, type voorzorgsmaatregelen e.d.?
- *Personen, groepen, straten etc. met een verhoogd risico.* Is bekend welk type personen er kunnen binnenkomen en welke personen daarbij vooral een verhoogd risico op agressief gedrag met zich mee brengen? -onder invloed drank en drugs, baldadig, provocateur, asociale persoonlijkheid, borderline, met crimineel verleden, met strafblad etc.- Is in het team afgesproken hoe hier op te reageren? Welke afspraken zijn dat?
- *Werkoverleg.* Hoe vaak staat veilig werken op de agenda? Wie verzorgt dit agendapunt? Wordt er steeds een debriefing gehouden dan wel incidenten nabesproken? Worden de afspraken over veilig werken minstens een maal per jaar geëvalueerd?)
- *Training en voorlichting.* Is iedereen bekend met de instructies en protocollen uit het agressie - handboek? Beschikken alle medewerkers over de gewenste vaardigheden voor het omgaan met agressief gedrag? Zijn de opvangs voldoende op hun taak voorbereid? Hebben alle medewerkers een training agressiehantering gehad. Is die training voldoende recent. Zijn er afspraken gemaakt voor het trainen van medewerkers die nog niet beschikken over voldoende kennis en / of vaardigheden? Is er voldoende budget, respectievelijk is er een training aangevraagd?)
- *Verbeteringen.* Geef aan op welke punten het team in het komende jaar verbeteringen wil doorvoeren. Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan?

Werkoverleg en agressieprotocol

Zaken die collega's met elkaar moeten bespreken en dus op de agenda van het werkoverleg geplaatst moeten worden zijn:

- Voorlichting over de agressierisico's
 - Risicovolle activiteiten
 - Risicovolle straten en pleinen
 - Risicovolle personen of groepen
 - Risicovolle tijdstippen, dagen, perioden etc.
- Vroegtijdig signaleren van risico's/risico-inschatting
- Het nemen van voorzorgsmaatregelen
- Omgaan met gedragscodes en huisregels
- Onderlinge samenwerking, sfeer van team (veilig en open)
- Hoe en wat van de 1^e opvang
- Hoe en wat van nazorg en sociale steun
- Hoe en wat van assistentie inschakelen
- Hoe en wat van alarm slaan
- Melden van incidenten
- Nabespreken van incidenten
- Samenwerken met anderen (intern en extern)
- Jaarlijks trainings- en instructieaanbod
- Evalueren van het agressieprotocol

Bovenstaande onderwerpen dienen in het agressieprotocol te worden vastgelegd. Eens per jaar worden deze afspraken geëvalueerd en adviseert het team de proceseigenaar of de gemandateerd verantwoordelijke over de verbeterpunten.

Het team

Teamleden zijn mede verantwoordelijk voor elkaars veiligheid. Teams die goed samenwerken, zijn veel beter in staat de veiligheid op de werkvloer te verbeteren en handhaven. Dat stelt wel eisen aan het team. Kenmerken van een veilig team zijn:

- *Steun in de collegiale sfeer.* Medewerkers moeten op elkaar kunnen rekenen in lastige omstandigheden, het team moet zorgen voor een veilige sfeer opdat collega's hun zorgen en gevoelens aan de orde kunnen stellen, een collega moet zich niet groter voor hoeven doen dan hij is.

- *Overeenstemming.* Regelmatig formeel en informeel overleg zorgt er voor dat het team op een lijn komt te zitten.
- *Teambuilding en ontspanning.* Voor een hecht team is het nodig om af en toe leuke dingen samen te doen, zoals naar de film of uit eten.
- *Elkaar aanspreken.* Een open sfeer waar collega's elkaar kunnen aanspreken, bijvoorbeeld op het nakomen van afspraken en naleven van gedragsregels.
- *Werken aan veiligheid.* Het team moet voldoende belang hechten en tijd besteden aan veiligheid op de werkvloer. Onder andere door aandacht te besteden aan de punten voor het werkoverleg.

De afdelingsmanager

De afdelingsmanager is verantwoordelijk voor veiligheid op de werkplek. Hij moet binnen de door de organisatie opgestelde beleidskaders praktische werkafspraken maken en toezien op de naleving hiervan. De afspraken worden vastgelegd in het agressieprotocol. De afdelingsmanager bespreekt het agressieprotocol met medewerkers en gaat na of afspraken voldoende concreet en duidelijk zijn. Een maal per jaar wordt het agressieprotocol geëvalueerd. Op basis van de ervaringen uit het afgelopen jaar, eventuele incidenten en andere opgedane ervaring worden verbetervoorstellen gedaan. Belangrijke punten zijn:

Rol preventiemedewerker

Elk team wijst een aandachtsfunctionaris aan of een medewerker met een preventietaak A&G. De (preventie-)medewerker ondersteunt de afdelingsmanager bij zijn taak op het gebied van veilig werken. Hij zorgt ervoor dat de aandacht voor veilig werken niet wegebt en bespreekt het onderwerp in overleg met de afdelingsmanager.

Functioneringsgesprek

Veilig werken is een belangrijk aandachtspunt tijdens het functioneringsgesprek. Onderwerpen van gesprek zijn: benodigde kennis, houding en vaardigheden in relatie tot veilig werken en het naleven van gedragsregels.

Taken en verantwoordelijkheden

Een overzicht van alle taken en verantwoordelijkheden van de afdelingsmanager wordt gegeven in 4.1.4.

4.2.8. Samenwerken met andere organisaties

Oplossing

1. Afspraken met ketenpartners
2. Afspraken met voordeurdelers

Afspraken ketenoverleg

Met ketenoverleg bedoelen we de samenwerking tussen organisaties die met dezelfde personen of groepen van personen te maken hebben. Het doel van ketensamenwerking is door een integrale aanpak de effectiviteit van de inzet, zorg, begeleiding en ondersteuning te vergroten. Bijvoorbeeld rondom cliënten die door verschillende zorgverlenende instanties worden begeleid. Ook de afstemming tussen zorg en onderwijs kan effectief en zinvol zijn, bijvoorbeeld vanwege het vroeg signaleren van (dreigende) problemen. Bekend is inmiddels de samenwerking rondom terugdringen van de jeugdcriminaliteit. Hier werken politie, Openbaar Ministerie en de Raad voor de Kinderbescherming samen. Ook voor de veiligheid op de werkplek is het zinvol samen te werken en af te stemmen met ketenpartners.

Voorbeeld 1

Een hulpmiddel is bijvoorbeeld het opstellen van een stadsrisico-kaart:

- Geweldsrisico-locaties definiëren.
- Inschatting van risico's voor verschillende dienstverleners
- Afspraken over gezamenlijk optreden / uitrukken

Voorbeeld 2

Een effectief Oud en Nieuw-plan opstellen kan alleen maar via een integrale aanpak van brandweer, gemeentelijke diensten, politie, jongerenwerk, welzijnswerk, GGD, woningcorporaties. Bespreken jeugdproblematiek (last voor toezichthouders).

Afspraken met voordeurdelers

Binnen de gemeente zijn bekende voordeurdelers, UWV, CWI en DWI. Deze werken vaak samen binnen een bedrijfsverzamelgebouw. Sommige grotere gemeenten beschikken over omnizorg. Daar wordt samengewerkt en soms de huisvesting gedeeld met verslavingszorg, GGD, dak- en thuisloze opvang. Net als binnen teams is het voor deze samenwerkende organisaties binnen het gebouw noodzaak hun beleid A&G af te stemmen zodat richting cliënten een duidelijke uniforme lijn wordt gehanteerd. Als er geen overeenstemming is of grote verschillen zijn tussen wat men als acceptabel en als onacceptabel gedrag beschouwd, wordt het voor medewerkers erg moeilijk om personen aan te spreken op hun gedrag. Ook wordt het voor leidinggevenden erg moeilijk medewerkers aan te spreken op hun gedrag. Maak daarom gezamenlijke afspraken over huisregels, toezicht en sancties. Eenduidigheid is een voorwaarde voor een effectief beleid.

Overige mogelijkheden bij samenwerking:

informeer andere gemeentelijke en publieke instellingen over gebouwoontzeggingen door de politie

- voorzie een zwarte lijst van pasfoto en maak deze kenbaar aan samenwerkende instellingen en gebouwen
- neem geweldsincidenten op in een dossier en verstrek deze zonedig aan samenwerkingspartners.

Zie voor meer informatie ook www.veiligheidbegintbijvoorkomen.nl, een website van de rijksoverheid.

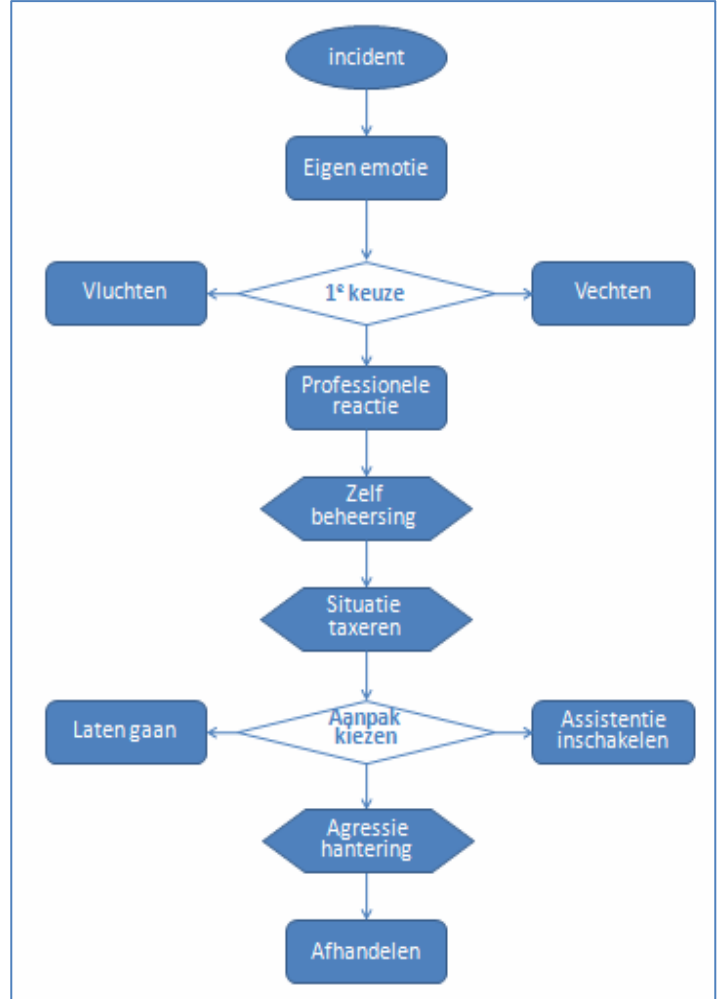
4.3 Beperken van agressie door adequaat reageren op incidenten

Oplossingen

1. Agressiehantering
2. Alarmprocedure
3. Collegiale steun
4. Samenwerken met politie
5. Huisbezoek
6. Telefonische agressie

4.3.1. Agressiehantering

De confrontatie met een agressieve burger heeft een enorme impact. Het lichaam reageert met een stressreactie. Mensen worden boos of bang en dat leidt tot een vlucht- of vechtrespons. Die respons is niet in alle situaties even effectief. Het is voor ambtenaren belangrijk om, in plaats van met een impulsieve reactie, professioneel te reageren. Dit leert u bijvoorbeeld in een training agressiehantering. Deze professionele reactie wordt uitgewerkt in een "modelprotocol"



agressiehantering¹³ (zie figuur). De technieken en strategieën om met agressief gedrag om te gaan worden hieronder toegelicht.

Eigen emotie

Mensen nemen hun omgeving waar. Daarbij gebruiken ze al hun zintuigen. Dit “horen, zien en voelen” gebeurt automatisch en deels onbewust. Het lichaam reageert op deze informatie. Als u met agressief gedrag wordt geconfronteerd reageert uw lichaam met een stressreactie.

Bij professioneel handelen gaat het er om dat u deze eerste waarschuwingssignalen in een vroegtijdig moment leert herkennen. Hoe eerder hoe beter. Tegelijkertijd leert u uw eerste impuls, “vechten of vluchten” beheersen. Eerst tot 10 tellen en dan pas reageren.

Er wordt wel gesteld dat deze eerste impulsieve reactie een soort instinctief veiligheidsmechanisme is. Een programma¹⁴ geschreven voor de leefsituatie, miljoenen jaren terug en de gevaren uit die tijd. De stressreactie was een manier om het lichaam in topconditie te brengen. Om die reden reageert het lichaam bij een dreigende situatie met:

- Toename van alertheid
- Toename van concentratie
- Toename spierspanningen
- Toename bloeddruk

Het grote voordeel is dat we harder kunnen lopen en beter vechten. Ook in het dagelijkse leven kunnen deze reacties gewenst zijn. Bijvoorbeeld:

<i>Vechten:</i>	U loopt op de markt en u merkt dat iemand van achter in uw jaszak voelt. U draait zich snel om en duwt de zakkenroller van u af. Hij schrikt en neemt de benen.
<i>Vluchten:</i>	U fietst 's avonds laat door de stad. Als u een café passeert staat daar een groepje jongelui. Ze roepen en schreeuwen dat ze uw fiets wel kunnen gebruiken. Als één van de jongens achter u aan komt rennen, trapt u zo hard u kunt. De jongen rent een tijdje achter u aan, maar kan u niet inhalen.
<i>Bevriezen:</i>	Als u 's avonds door de stad loopt, hoort u het inslaan van een ruit. Nieuwsgierig loopt u de kant van het geluid op. Daar ziet u dat een drietal jongemannen de etalage van een winkel leeghalen. Eén van de jongens staat op de uitkijk en u ziet dat hij een pistool in zijn rechterhand heeft. U schrikt en verroert geen vin. De jongens zien u niet, ze maken hun karwei af en vluchten in een gereedstaande auto. U blijft ongedeerd.

Er is echter een risico. Mensen zijn bij agressiedreiging van nature geneigd zichzelf te verdedigen of zelfs de tegenaanval in te zetten. Beide impulsieve reacties zijn niet altijd effectief en kunnen de agressie verder doen escaleren. Het advies is daarom: eerst tot 10 tellen, een goede inschatting van de situatie maken en daarna pas handelend optreden. Dat noemen we een professionele reactie.

Professioneel reageren

Niet alle agressie-incidenten zijn levensbedreigend. Soms is een klant gewoon boos en gefrustreerd en krijgt u als ambtenaar die frustratie over zich heen. De kans is groot dat u als ambtenaar ook boos wordt. Het gevaar bestaat dat u gaat (bek)vechten. Dat begint vaak met ‘ja-maren’ en al snel belandt u in een discussie. Tijdens die discussie neemt de kans op escalatie alleen maar toe.

Een voorbeeld: Een bewoner heeft een aanvraag ingediend voor een bouwvergunning. Hem is verteld dat de aanvraag maximaal vier weken in beslag zal nemen. Als hij na vijf weken nog niets gehoord heeft, stapt hij op hoge poten naar het gemeentehuis en eist boos de inspecteur te spreken die zijn aanvraag in behandeling heeft. Voorbeelden van niet effectief reageren zijn:

Vechten: Zelf een grote mond opzetten, schreeuwen, terugdreigen, fysiek aanraken.

¹³ Model agressiehantering© Vertige Training en Advies.

¹⁴ Dit verschijnsel heet het General Adaptation Syndrome (G.A.S.), of het biologisch aanpassingsmechanisme.

Vluchten: Weglopen, verschuilen achter voorschriften, bezwijken onder de druk door beloftes te doen, toegeven.

Zelfbeheersing (rustig blijven)

De eerste voorwaarde om beheerst te kunnen reageren is dat u uw gevoel en fysieke reacties enigszins onder controle heeft. De fysieke reacties die u actief kunt beïnvloeden zijn:

<i>Ademhaling</i>	Laat de adem rustig, via uw neus, uw lichaam instromen. Voorkom “hoge” ademhaling; gebruik de ruimte in uw buik en “flanken”. Hou de adem korte tijd vast tussen in- en uitademing. Zo voorkomt u hyperventileren en bent beter in staat om helder te denken. Uw hartslag zal rustiger worden.
<i>Spierspanning</i>	Ontspan de spieren die u niet nodig heeft om te blijven staan of zitten. Plaatsen waar spanning zich vaak “vastzet” zijn gezicht, nek, schouders, borst, billen en knieën. Om spanning los te laten, kan het helpen om even in beweging te komen; even gaan verzitten of verstaan. Een fikse zucht kan zowel uw spierspanning als uw ademhaling positief beïnvloeden. Pas op: Een agressief persoon kan dat negatief interpreteren.
<i>Lichaamshouding</i>	Uw lichaamshouding bepaalt enerzijds uw (gevoel van) veiligheid, anderzijds is het een boodschap voor de agressieve persoon waarmee u te maken hebt. Ga stevig staan. Op twee benen. Zorg dat uw knieën niet “op slot” staan, uw benen vormen anders een soort stelten, dat maakt u instabiel. Leg uw armen los langs uw lichaam en laat uw handen zien. Draai iets minder dan een kwartslag weg van uw belager. Dat verlaagt de spanning bij beiden en het maakt u minder kwetsbaar. Leg een rustige, aandachtige uitdrukking in uw gezicht. Verbreek zo nu en dan het oogcontact. Vermijd (glim)lachen.
<i>Gedachten sturen</i>	Denk bijvoorbeeld letterlijk: “Dit is niet tegen mij gericht” of “Het is logisch dat hij boos is, na wat hij heeft meegemaakt”, of: “Dit loopt goed af...”.

Deze hulpmiddeltjes helpen u rustig te blijven. Zo houdt u meer grip op u zelf en op de situatie en dat komt uw veiligheid ten goede.

Situatie taxeren

Om een juiste strategie te kiezen moet u eerst de situatie inschatten. U let daarbij op:

- De aard van de agressie
- Hoe hoog de spanning bij betrokkenen is opgelopen
- De mogelijke impact bij verdere escalatie
- De mogelijkheden in de gegeven situatie

Met behulp van deze schatting kiest u uw aanpak. Hoe groter uw ervaring hoe sneller u een dergelijke inschatting kunt maken. Het oefenen tijdens een training agressiehantering en het nabespreken van incidenten met collega's bieden u daarbij houvast.

Een belangrijke eerste vraag is of u te maken hebt met instrumentele of frustratie agressie. Beide vormen vragen om een verschillende benadering.

Verbale agressie – frustratieagressie. Vaak is agressie hier een uiting van ongenoegen, onvrede of het krijgen van slecht nieuws. De burger reageert vol onbegrip, gaat in discussie, praat met stemverheffing enz. Die emotie is vaak te begrijpen. Als dit lang aanhoudt of heviger wordt, slaat emotie om in agressie. Als de emotie afneemt, neemt ook de agressie af. Wat u hier niet moet doen is: in discussie gaan, bagatelliseren of zelf met stemverheffing gaan praten.

Wat u beter kunt doen is: contact maken, actief luisteren, meeveren, argumenteren, zoeken naar alternatieven en afronden.

Verbale agressie – instrumentele agressie. Dit is de situatie waar de burger de ambtenaar doelbewust onder druk zet. De agressor probeert zo zijn zin te krijgen of hier een bepaald voordeel mee te behalen. Er is sprake van een machtsstrijd. Dit uit zich vaak in non-verbaal gedrag: voorover leunen, dichtbij komen staan, dwingend gedrag of dreigend gedrag. Maar ook uitdagend gedrag, van jongeren bijvoorbeeld, valt hieronder. Dit gedrag is niet te tolereren. Wat u hier niet moet doen is: negeren, terugdreigen, in discussie gaan, toegeven, veel uitleg geven, u achter regels en procedures

verschuilen. Wat u daarentegen moet doen is: “stop aangeven, gedrag benoemen, norm aangeven, voor de keuze stellen, consequent blijven, tijdig afronden.”

Statement: emotie is te begrijpen en mag – agressie nooit!

Tijdens het contact moet u de spanningsopbouw bij de persoon tegenover u goed in de gaten houden. De hoogte van de spanning is een belangrijke indicatie voor wat u wel of niet moet doen.

Spanningsopbouw. Belangrijk bij het kiezen van een benaderingsstrategie is de hoogte van de opgebouwde spanning bij de persoon tegenover u. In het onderstaande overzicht wordt die spanningsopbouw in stapjes weergegeven.

- *Normale stemming.* In deze situatie zijn mensen goed aanspreekbaar. Reacties zijn logisch, rationeel en enigszins voorspelbaar.
- *Vijandige grondstemming.* Angst, afwijzing, strijd zoeken, plagen, geïrriteerd zijn, innerlijke onrust (gebalde vuisten, starende blik, kettingroken).
- *Onrust komt naar buiten.* Onrust neemt zichtbare vormen aan (bv. heen en weer lopen). Verminderde zelfcontrole (wisselingen in gedrag, ambivalentie).
- *Verbale dreigingen.* Uitingen van onmacht, kleinerende opmerkingen.
- *Gewelddadige gebaren.* Beschadigen van voorwerpen (hard op de tafel slaan). Op dit moment is het risico groot dat de persoon zich zelf verder opfokt en zijn zelfbeheersing dreigt te verliezen.
- *Falende aanspreekbaarheid.* Ook door anderen, toenemende vijandigheid.
- *Redelijkheid voorbij.* De persoon kan niet meer terug. Woede en logisch denken gaan niet samen. In deze fase is de boosheid zo hoog opgelopen dat de persoon nog maar een ding voor ogen staat...
- Als u de spanningsopbouw in een vroeg stadium opmerkt, heeft u meeste kans dat de-escaleren succesvol is. Is de spanning zeer hoog opgelopen, dan is de kans op succesvol de-escaleren erg klein geworden. U moet dan voor andere maatregelen kiezen.

Aanpak kiezen

U hebt nu een inschatting gemaakt van de spanningsopbouw bij uzelf en bij de persoon tegenover u. Ook maakte u een inschatting van het soort agressie waarmee u geconfronteerd wordt. U overweegt nu op welke manier u het best kunt reageren. U hebt drie mogelijkheden:

- *Laten gaan.* U besluit het gedrag te negeren.
- *Agressiehantering.* U schat de kans op succesvol de-escaleren positief in. U schat dat het spanningsniveau bij de persoon tegenover u nog niet te ver opgelopen is. U schat in dat uw eigen vaardigheden in deze situatie toereikend zijn. U besluit de persoon tegenover u aan te spreken.
- *Assistentie inschakelen.* U schat in dat de spanning bij de persoon tegenover u zo hoog is opgelopen dat succesvol de-escaleren uitgesloten lijkt. En/of u schat in dat u niet voldoende vaardig bent om de situatie onder controle te houden. U besluit collega's of politie in te schakelen.

Laten gaan

Hierboven werd al beschreven dat het belangrijk is om u niet te laten verleiden om strijd met elkaar te voeren.

Iemand zegt tegen u: “Waarom moet dat zo lang duren, zitten jullie soms de hele dag koffie te drinken?” De persoon geeft op een onaangename manier te kennen dat hij graag sneller geholpen zou worden. U kunt zich hierdoor geraakt voelen en reageren met: “Meneer, wat denkt u wel, ik werk me rot”. De klant kan dan weer roepen: “Ik merk er anders niets van”. Het gesprek gaat dan niet meer over de wachttijd maar over uw bereidheid om hard te werken. Dat doet niet ter zake.

Het is aan te bevelen aan zulke opmerkingen geen aandacht te geven. Door zelf over iets anders te beginnen, leidt u de klant af van de agressie, bijvoorbeeld door ter zake te komen: “Wat kan ik voor u doen”. In sommige gevallen is het goed om een time-out in te bouwen. Hetzij om de agressieve persoon wat te laten afkoelen, hetzij om zelf uw fysieke en mentale controle te hervinden.

Agressiehantering

Door op een juiste manier te reageren kunt u de verdere spanningsopbouw bij de burger of klant

voorkomen. Hoe sneller u toenemende spanning opmerkt, hoe groter de kans dat het u lukt de spanningsopbouw te stoppen of zelf af te doen bouwen. Die activiteit wordt ook wel 'de-escaleren' genoemd. Bij het de-escaleren onderscheiden we vier fases:

Fase 1: Kalmeren. Persoon tegenover u kalmeren door de strijd te negeren, contact te maken, actief te luisteren. Vraag naar emoties, vraag naar feiten. Toon begrip, geef eventueel informatie. Probeer deze fase positief af te sluiten. U toont op deze manier respect voor de burger door naar hem te luisteren en hem serieus te nemen. In veel gevallen heeft deze aanpak een kalmerend effect op de persoon.

Fase 2: Grens stellen. Als de persoon toch door gaat komen we in fase 2. Nu mag u aan de burger vragen ook naar u te luisteren. U vraagt nu of hij wil stoppen met dit gedrag.

Fase 3: Consequenties aangeven. Als de burger door gaat met zijn agressieve gedrag, komen we in fase drie. U stelt de persoon voor de keuze. "Als u zo doorgaat met schreeuwen en dreigen stop ik dit gesprek, of u stopt met schreeuwen en we zoeken een oplossing, aan u de keus." Geef duidelijk aan welk gedrag u wel en welk gedrag u niet accepteert.

Fase 4: Alarm slaan. Hebben deze drie stappen geen zichtbaar effect dan moet u voor uw eigen veiligheid gaan zorgen. U bepaalt zelf op welk moment u het contact verbreekt, het gesprek beëindigt, weg gaat en/of alarm slaat, neem geen onnodige risico's. Als grens geldt: Als iemand u persoonlijk bedreigt, beëindigt u het gesprek onmiddellijk.

Assistentie inschakelen

Als u in een situatie terecht dreigt te komen die u niet kunt hanteren, schakelt u assistentie in, hetzij van uw collega's, uw leidinggevende of de politie (voor toelichting, zie paragraaf 4.2.7.)

Fysiek ingrijpen

Wij gaan er van uit dat een ambtenaar nooit geweld of brute kracht zal gebruiken¹⁵. Niet gericht tegen collega's, niet gericht tegen burgers, bezoekers of andere personen. Ook geen therapeutisch tikje. Een ambtenaar die persoonlijk wordt aangevallen mag zichzelf wel bevrijden of verdedigen. De toegepaste kracht moet in verhouding staan tot wat hem of haar wordt aangedaan.

Noodweersituatie: Niet strafbaar is hij/zij die een feit begaat, geboden door de noodzakelijke verdediging van eigen of andermans lijf, eerbaarheid of goed tegen ogenblikkelijke, wederrechtelijke aanranding". Wetboek van Strafrecht art. 41.Lid 1.

Gecontroleerde kracht toepassen: Met het toepassen van gecontroleerde kracht wordt het volgende bedoeld: "De toepassing van gecontroleerde kracht door ambtenaren waarbij geen lichamelijk letsel wordt veroorzaakt en waarbij de urgentie van de situatie er toe dwingt deze kracht toe te passen. Tevens kan er sprake zijn van preventief ingrijpen om escalatie te voorkomen. De gecontroleerde kracht wordt alleen toegepast als de veiligheid van burgers en ambtenaren niet op een andere manier gewaarborgd kan worden."

In sommige situaties kan het geoorloofd zijn gecontroleerde fysieke kracht te gebruiken. Daar zijn vier voorwaarden aan verbonden:

- De ambtenaar moet getraind en geïnstrueerd zijn in het toepassen van fysieke kracht.
- Er moeten schriftelijke instructies en procedures zijn opgesteld die specifiek voor die situatie gelden.
- De ambtenaar schat de situatie zo in dat het toepassen van gecontroleerde kracht op een veilige manier kan geschieden.
- De ambtenaar zorgt er voor dat zijn acties proportioneel zijn, d.w.z. gepast in deze situatie.

4.3.2. Alarmprocedure

Teams moeten afspraken maken over het inschakelen van collegiale ondersteuning en in welke vorm dat het best kan gebeuren. De volgende vragen helpen een dergelijke procedure op te stellen:

- Beschrijf de risicovolle momenten in het werk: wat kan er gebeuren, hoe ziet een dreigende en/of escalerende situatie er uit. Beschrijf eenvoudige situaties en escalerende situaties.

¹⁵ Uitzonderd de personen die in het kader van de politiewet 1993 zijn geautoriseerd.

- Geef aan wanneer de meeste kans op agressie bestaat: kantooruren, 's avonds, 's nachts of in het weekend e.d.
- Beschrijf de locaties waar de incidenten meestal plaatsvinden: bij de cliënt thuis, op straat, de therapieruimte, de groepsruimte, de eigen kamer e.d.
- Maak duidelijk welke urgentieniveaus er zijn bij verzoek om collegiale ondersteuning: attentiesignaal, stil alarm, groot alarm.
- Leg vast wie er allemaal kunnen worden ingeschakeld bij (dreigende) escalatie: directe collega, leidinggevende, crisisteam, politie, alarmkamer 112 e.d.
- Is er een incident, geef dan aan:
 - hoeveel cliënten er bij het incident aanwezig zijn.
 - hoeveel medewerkers er bij het incident aanwezig zijn.
- Maak duidelijk wat de gewenste vormen van bijstand zijn in de verschillende stadia.
- Beschrijf de gewenste alarmsystemen en andere technische hulpmiddelen: stem / hard roepen, telefoon, body alarm, alarmknop, mobiele telefoon e.d.
- Verdeel taken en verantwoordelijkheden: wie doet wat op welk moment.
- Bespreek de alarmeringsprocedure met verschillende betrokkenen: medewerkers, leidinggevende, gedragskundige, arbocoördinator.
- Oefen tijdens de training agressiehantering met de verschillende procedures.
- Evalueer na elke inzet of minstens eens per jaar de afspraken en ervaringen.

4.3.3. Collegiale steun

Er zijn situaties waarbij het verstandiger is om burgers niet alleen tegemoet te treden. In die gevallen kunt u beter met collega's gezamenlijk optreden. We beschrijven kort een aantal mogelijkheden.

Preventieve aanwezigheid

Dit is de meest milde vorm van collegiale ondersteuning. Deze methode gebruikt u als u verwacht dat een cliënt mogelijk agressief zal reageren. In dat geval maakt u gebruik van een "veilige spreekkamer" en zorgt u er voor dat een of enkele medewerkers zichtbaar en/of hoorbaar op de gang of in de directe omgeving aanwezig zijn. De collega's moeten zodanig aanwezig zijn dat dit zelf geen agressie uitlokt. Op het moment dat de spanning bij de cliënt oploopt, bijvoorbeeld doordat hij luider gaat spreken, kan een van de collega's even het hoofd om de hoek steken "omdat zij dachten dat er iemand riep". Op deze manier wordt, voor de cliënt, de drempel om agressief gedrag te vertonen verhoogd.

Neutrale derde partij / passief

Het kan zeer de-escalierend werken om een collega die te maken heeft met een agressieve cliënt, te hulp te schieten. Als u te hulp schiet, moet u wel vooraf inschatten of het echt nodig is. De beste keuze is uw collega zelf de situatie te laten oplossen. U kunt er bij gaan zitten of staan, zonodig stelt u zichzelf even voor en vertelt dat u als collega graag wilt weten wat er aan de hand is.

Neutrale derde partij / de-escaleren

Een collega te hulp schieten kan verdere escalatie voorkomen. U speelt dan een actieve rol in het de-escaleren. Stel uzelf op als neutrale partij. Laat als eerste de cliënt uitgebreid vertellen wat er aan de hand is en waarom hij zo boos is. Uw collega die als eerste bij het incident betrokken was, blijft rustig wachten. Het eerste doel van uw optreden als derde partij is de cliënt te laten uitrazen. Let op: u moet hierbij zeer zorgvuldig te werk gaan. Zowel de collega als de agressieve cliënt loopt het risico op gezichtsverlies of statusverlies. Ga alleen in op de feitelijkheden. Laat u niet verleiden om een mening te geven over de kwestie. Doe geen uitspraken over wie er in deze situatie gelijk heeft. Bewaak wel uw grenzen en laat mensen respectvol over elkaar praten. Als de agressieve cliënt tot bedaren is gekomen, laat dan uw collega zijn verhaal doen. Zorg dat er een afspraak komt waar iedereen zich in kan vinden.

Neutrale derde partij / afleiden en weggeleiden

Het kan gewenst zijn om een agressieve cliënt weg te halen uit een bepaalde ruimte. Bijvoorbeeld omdat de agressie teveel onrust veroorzaakt bij andere bezoekers of cliënten. Soms lukt dat als derde persoon het beste. Een derde persoon roept nog geen weerstand op en kan daardoor beter met een dergelijk voorstel komen. Vooral als de werkzaamheden maken dat een collega niet even ergens anders naar toe kan gaan, kan het belangrijk zijn dat een derde partij deze rol op zich neemt.

Ingrijpen in een conflict tussen twee cliënten

Als u wilt ingrijpen in een conflict, bijvoorbeeld tussen twee cliënten, is het wenselijk om met minimaal 2 personen te zijn. In dergelijke situaties is het belangrijk van elkaar te weten wat eenieder gaat doen en dat u op elkaar kunt vertrouwen. Neem daarom vooraf, al is het maar voor enkele seconden, de tijd om met uw collega af te stemmen. Spreek af wie wie neemt. "Doe jij die grote, dan neem ik die kleine." Stap gelijktijdig op de personen toe en maak elk contact met de afgesproken persoon. Gebruik daarbij vooral uw stem. Mensen die ruzie maken zijn op elkaar gefixeerd en praten hard. Probeer hun aandacht te trekken, spreek voldoende luid. Het is handig als u de naam van de persoon die u aanspreekt kent. Let op: denk aan uw eigen veiligheid. Raak de persoon liefst niet aan. Ruziemakers kunnen daar vaak slecht tegen en u loopt het risico daarmee de spanning te vergroten. Zorg dat u oogcontact krijgt en ga onmiddellijk vragen stellen: "Wat is er aan de hand?... Waarom bent u zo kwaad?... etc. Terwijl u er alles aan doet om het contact vast te houden blijft u bewegen rond de persoon heen. Uw collega doet intussen hetzelfde. Op deze manier zorgt u er voor dat het oogcontact tussen de ruziemakers wordt verbroken. Probeer zo snel mogelijk de partijen te scheiden door een van beide mee te nemen naar een andere ruimte. Als de twee ruziemakers zijn gescheiden kunt u zich richten op het kalmeren. Blijf wel steeds op uw collega letten.

Imponeren

Sommige organisaties hebben een intern team samengesteld van collega's die door hun verschijning ontzag inboezemen. De aanwezigheid van dit team kan drempelverhogend werken. Dit team wordt opgeroepen zodra een situatie dreigt te escaleren. Het is niet de bedoeling dat dit team (fysiek) ingrijpt.

Let op:

- Spreek af welke varianten van collegiale steun u wilt gebruiken
- Leg de gekozen varianten vast in het agressieprotocol
- Laat medewerkers altijd eerst met elkaar oefenen
- Spreek af hoe u met elkaar communiceert zowel vooraf als tijdens het optreden
- Elke actie wordt na afloop kort geëvalueerd, stel de werkwijze eventueel bij.

4.3.4. Samenwerken met de politie

In noodgevallen, bel 112, in niet spoedeisende gevallen 0900-8844.

Er zijn verschillende manieren om de hulp van de politie in te schakelen. Voorbeelden hiervan zijn:

Voorwaarschuwing geven

Het kan gebeuren dat u acties gaat ondernemen waarbij u niet goed weet hoe u de risico's moet schatten. Het kan vriezen, het kan dooien. Om in noodsituaties er zeker van te kunnen zijn dat de politie snel ter plaatse is, geeft u een voorwaarschuwing. U vertelt de wachtcommandant waar u bent en wat u gaat doen. U geeft een korte schets van de situatie en uw afwegingen. U spreekt af in welke situatie u een verzoek om assistentie doorgeeft. En u spreekt af hoe u in die situatie samenwerkt.

Aanwezig op de achterhand

Net als bij de voorwaarschuwing maakt u afspraken met de politie. Echter in deze situatie acht u de kans op escalatie nadrukkelijk aanwezig. Maar u schat dat een te nadrukkelijke aanwezigheid van de politie de kans op escalatie enkel nog verder vergroot. U spreekt af dat de politie 'om de hoek' op uw signaal wacht.

Gelijktijdige verschijning. U kunt de situatie zo schatten dat u samen optrekt en gelijktijdig het werkterrein betreedt.

Verkennde patrouille. U kunt de situatie zo schatten dat u niet aan het werk kan voordat de rust ter plekke is teruggekeerd. U legt de situatie voor aan de politie en vraagt of zij op u vooruit willen gaan en een sein willen geven zodra de situatie als veilig is.

Voor een dergelijke samenwerking met de politie moet u vooraf werkafspraken maken. Bijvoorbeeld door (periodiek) overleg met de meldkamer of via een vaste contactpersoon binnen de wijkteams van de stadsdelen. Stel duidelijk vast in welke omstandigheden u een beroep doet op assistentie, hoe u daarbij te werk gaat (wie belt u), wat u precies van elkaar verwacht.

4.3.5. Huisbezoek & werken op straat

Medewerkers die op huisbezoek gaan of op straat werken zijn, meer dan hun collega's, op zichzelf aangewezen. Des te meer is het voor hen van belang om vooraf in te schatten wat het risico is op mogelijk agressief gedrag. Standaard afspraken bij huisbezoek zijn:

- Maak vooraf een inschatting van mogelijke risico's
- Neem de noodzakelijke voorzorgsmaatregelen
- Zorg voor een achterwacht op kantoor
- Geef aan welke route u volgt
- Geef aan welke adressen u bezoekt
- Geef een schatting van het tijdstip van aankomst en vertrek
- Bel naar kantoor voordat u de woning betreedt
- Meld u af als u weer buiten staat
- Spreek af welk telefoonnummer u kunt bellen in geval van nood
- Zorg dat u beschikt over een mobiele telefoon, met speeddial
- Bij risicobezoek, altijd met een collega op stap
- Huisbezoek bij voorkeur aangekondigd en volgens afspraak

Voorbeeld: Stadstoezicht Gemeente Rotterdam beschikt over een eigen meldkamer waarmee medewerkers vanaf de straat rechtstreeks contact kunnen krijgen. De meldkamer kan besluiten om assistentie van de politie in te schakelen.

4.3.6. Telefonische agressie

Receptionisten, secretaresses en administratief personeel zijn in het agressiebeleid nog vaak een vergeten groep. Maar deze medewerkers hebben meestal het eerste (telefonische) klantcontact. In dit eerste contact wordt vaak de klacht gedeponereerd en stoom afgeblazen. Het contact is anoniemer en de verbale agressie kan daarom frequenter voorkomen. Het is belangrijk dat deze groep medewerkers ook getraind wordt in agressiehantering. Centraal daarbij staat aandacht voor de gespreksvoering: "het leren de-escaleren". Zie voor toelichting 4.3.1. Maak afspraken over de samenwerking met andere collega's:

- Geef aan collega's/telefonistes door als u een 'boos' telefoontje verwacht
- maak goede afspraken over bereikbaarheid – vul die outlook agenda in –
- maak afspraken over ondersteuning bij agressief gedrag aan de balie – zie voor toelichting 4.3.3.

Praktijkvoorbeelden

- Goede afspraken: een veilig gevoel (Nijmegen)

4.4. Afhandelen van incidenten

Oplossingen

1. 1^e opvang en nazorg
2. Invoeren van een registratiesysteem incidenten
Agressie en Geweld
3. Dadergerichte aanpak
4. Schadevergoeding medewerkers

4.4.1. 1e opvang en nazorg

1^e opvang

Direct na het incident gaat het er om de veiligheid te herstellen en steun te bieden aan de betrokkene(n). Die verantwoordelijkheid ligt bij de afdelingsmanager. Omdat die niet altijd direct aanwezig is, kan het organisatieonderdeel die taak op een eigen manier organiseren. In alle gevallen blijft de eindverantwoordelijkheid bij de afdelingsmanager liggen. De afdelingsmanager zorgt voor herstel van de veiligheid van betrokken medewerker (-s).

- Zorgt dat medewerkers, zonodig, worden begeleid naar EHBO, arts of ziekenhuis en in geval van heftige gebeurtenissen ook de traumaopvang start.
- Voorkomt dat de werkvloer onderbezet raakt bij de verzorging van de betrokkene(n).
- Regelt dat de medewerker, indien nodig, begeleid wordt bij het doen van aangifte.
- Ziet erop toe dat huisregels en sanctievoorschriften worden nageleefd.
- Vraagt de medewerker het agressie-incidenten formulier in te vullen.
- Vraagt na afloop aan de betrokkene of hij nog wat kan doen.
- Organiseert eventueel overname van taken.
- Is alert op eventueel besmettingsgevaar (bloed, prik en bijtonden) en neemt in die gevallen altijd contact op met een arts. Raadpleeg bij een eventueel verdacht contact de GGD.
- Gaat na of er nog andere medewerkers zijn die aandacht of ondersteuning nodig hebben (bijvoorbeeld omdat ze getuige zijn geweest van het incident).
- Zorgt voor een (minimale) technische debriefing van betrokken partijen. Gaat na of ook andere partijen moeten worden geïnformeerd. Voorkomt dat verhalen in de organisatie gaan rondzingen.
- *Let op:* de 1^e opvang moet snel tot stand komen. Spreek duidelijk af wat de te verwachten opkomsttijden zijn.
- Bij uitzonderlijke situaties van heftige agressie en geweld zult u moeten opschalen. U informeert dan het hoger management en overweegt de inschakeling van hulpdiensten.

Nazorg

Het is niet altijd nodig, en soms zelfs beter, betrokkene(n) niet direct onder medische begeleiding te stellen. Mensen hebben een groot natuurlijk zelfherstellend vermogen en zijn vaak goed in staat de schok zelf te boven te komen. Wel is het van belang betrokkene(n) te ondersteunen bij deze natuurlijke verwerking. Dat kan op de eerste plaats door het tonen van betrokkenheid door afdelingsmanager en collega's. De inzet van het bedrijfsopvangteam (BOT) werkt ondersteunend bij dit natuurlijke herstel.

Het verwerken van een heftige gebeurtenis vraagt ongeveer een tot zes weken. Daarna kan iemand weer redelijk functioneren, zonder dat de gebeurtenissen constant op de voorgrond staan. Is dit niet het geval dan is het zinvol om een traumadeskundige in te schakelen. Natuurlijk kunt u bij ernstige incidenten ook besluiten om direct een traumadeskundige in te schakelen.

Het bewaken van het nazorgtraject is een taak van de afdelingsmanager. Ter ondersteuning kunnen een BOT team, vertrouwenspersoon of trauma-arts worden ingeschakeld. We geven een kort overzicht van de verschillende mogelijkheden.

Traject met afdelingsmanager. De afdelingsmanager volgt drie maanden het herstelproces bij de medewerker en signaleert knelpunten in het herstel. Zonodig verwijst hij de medewerker naar

bedrijfsopvang of naar de bedrijfsarts.

BOT team. Bij verschillende organisatieonderdelen is de opvang ondergebracht bij het bedrijfsopvangteam. (BOT) Het BOT team wordt na een incidentmelding automatisch geïnformeerd wanneer een incident wordt geïnformeerd. De opvang zoekt zelf contact met de betrokkene(n). De nazorg gebeurt op basis van vrijwilligheid en bestaat uit maximaal drie gesprekken. Het eerste gesprek gebeurt binnen 72 uur. Tijdens deze gesprekken komen globaal de volgende onderwerpen aan de orde:

- Het incident reconstrueren en vragen wat er gebeurd is
- Voorlichting geven over het verwerkingsproces
- Vragen hoe het thuis gaat
- De mogelijke steun uit de eigen omgeving bespreken
- Informeren naar reacties uit de omgeving
- De manier waarop de betrokkene het voorval verwerkt bespreken
-

Traject met vertrouwenspersoon of bedrijfsmaatschappelijk werker. Het is soms een voordeel als de nazorg wordt verricht door een onafhankelijke persoon, op enige afstand van het team. In dat geval kan de betrokkene(n) een beroep doen op de vertrouwenspersoon. Ook de vertrouwenspersoon volgt de drie gesprekken methodiek.

Traject met traumadeskundige. Specialistische traumahulp wordt pas ingeschakeld na een PTSS diagnose door de bedrijfsarts. De medewerker kan op eigen initiatief, op advies van de afdelingsmanager, de medewerker van het BOT of op advies van de vertrouwenspersoon een dergelijke diagnose aanvragen.

Praktijkvoorbeelden

- Regeling Bedrijfsopvangteam, gemeente Maastricht

4.4.2. Melden en registreren van incidenten agressie en geweld

Oplossingen

1. Definitie van agressie en geweld
2. Vormen van agressie
3. Wanneer melden
4. Agressie registratieformulier
5. Procedure voor melden en registreren
6. Terugkoppelen naar team
7. Managementrapportage

Melden en registreren van agressie-incidenten is belangrijk. Het geeft u zicht op aantal, aard en ernst van de agressie. Het vormt de basis voor het ontwikkelen van preventieve maatregelen. Het is een hulpmiddel om de effecten van uw beleid te evalueren en de incidentmelding is het startpunt voor de opvang en nazorg van slachtoffers. In de CAO 2005-2007 hebben sociale partners afgesproken dat gemeenten een registratiesysteem incidenten agressie en geweld moeten invoeren.

Definitie van agressie en geweld

Voorkom verwarring. Werk met een duidelijke definitie voor agressie en geweld. Tot voor kort werd agressie vaak synoniem gesteld met fysiek geweld. Tegenwoordig wordt een veel bredere definitie gehanteerd. Het gaat om fysieke en psychische vormen van agressie en geweld, zoals: verbaal en non-verbaal geweld, bedreigingen, discriminatie". Ook relatief kleine incidenten vallen er onder, zoals: onbeleefdheden, schelwoorden roepen, doen alsof je niet gehoord wordt etc. U moet dus voor een brede definitie kiezen. Hieronder treft u twee brede definities:

1. "Het welbewust of onbewust, verbaal of non verbaal uiten, gebruiken van fysieke kracht of macht, dan wel het dreigen daarmee, gericht tegen een werknemer, onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van de publieke

taak, wat resulteert of waarschijnlijk zal resulteren in een gevoel van bedreiging, psychische schade, materiële schade, letsel of de dood tengevolge hebbende¹⁶.”

2. “Agressie is elk verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag dat dreigend is of daadwerkelijk fysieke schade aanricht. (naar: Morrison 1990)”

Vormen van agressie

Een definitie geeft een abstracte beschrijving van agressie en geweld. Voor de duidelijkheid is het goed de vormen van agressie met behulp van een voorbeeld verder uit te werken. Deze vormen van agressie gebruiken we bij de registratie van agressie-incidenten. Wij stellen voor de volgende indeling aan te houden:

Categorieën van agressie en geweld			
I	(non-) Verbale agressie	Beledigen Vernederen Smaad Treiteren Discrimineren Seksuele intimidatie	Schelden; beledigen; middelvinger geven; dreigende opmerkingen maken (niet op de persoon gericht); kwetsen; aanhoudend grieven; krenken; aanhoudend kleineren; zwart maken; aantasten in goede naam of eer; aanhoudend plagen, pesten of sarren; discriminatie naar herkomst, seksuele geaardheid, religie of fysieke kenmerken; ongewenste seksuele aandacht. Ook uitingen via telefoon, weblog, blog, brief, fax of email vallen hieronder.
II	Persoonsgerichte bedreiging	Dreigen door houding, gebaar, of andersoortig gedrag Bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen Lokaalvredebreuk Schennis der eerbaarheid Pogingen tot schoppen, slaan of verwonden Stalken	Op de persoon (of directe naasten) gerichte bedreiging waarbij het aannemelijk is dat de dreiging zal worden uitgevoerd; het openlijk dragen van een wapen (pistool, mes, gevaarlijke hond e.d.); dwingen tot uitvoeren of juist nalaten van ambtstaken; opzettelijk bemoeilijken en / of onmogelijk maken van uitvoeren van taken, Huisvredebreuk gepleegd aan een voor openbare dienst bestemd gebouw (toegang verschaffen, zonder toestemming), schennis van de goede zeden / seksuele intimidatie, dreigen met schoppen, slaan en stompen, stelselmatig hinderen, stelselmatig volgen, stelselmatig bedreigen. Ook schriftelijke dreigingen, via brief, telefoon, weblog, blog, brief, email en fax vallen onder deze definitie.
III	Fysieke agressie	Mishandeling Verwonden, pijn veroorzaken	Mishandeling, verwonden, schoppen, aanranden, beetpakken, duwen, trekken, slaan, spugen en gericht gooien met voorwerpen, krabben, ongewenst aanklampen, seksuele handtastelijkheden,

¹⁶ Definitie Min. BZK: Actieprogramma Aanpak agressie en geweld tegen werknemers met publieke taken. Deze definitie bestrijkt de verschillende elementen uit de definitie van de Arbo-wet en het Actieplan tegen geweld.

		<p>Aanranden</p> <p>Beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen</p> <p>Wapen gebruik</p> <p>Vernielen</p>	<p>het vernielen van meubels, het gooien van objecten, het fysiek verhinderen dat iemand een vertrek kan verlaten, het fysiek verhinderen van werkzaamheden, duwen, trekken en grijpen, spugen, bijten of krabben, slaan, stompen en schoppen, een kopstoot geven.</p>
--	--	---	--

Figuur 9: Categorieën van agressie en geweld

Wanneer melden

Elke keer wanneer een medewerker slachtoffer of getuige is van gedrag zoals geformuleerd in tabel "categorieën van agressie en geweld", wordt het agressie-registratieformulier ingevuld. U hoeft een incident echter maar een keer te melden. Als meerdere medewerkers bij het incident betrokken zijn, wordt uiteindelijk toch maar een incident geregistreerd. Het uitgangspunt bij het melden is of het gedrag volgens de normen van de organisatie als agressief is aan te merken. U moet dus ook melden als de medewerker zelf 'niet geraakt werd' of zich niet gestoord heeft aan het gedrag. Let op: Voor het verhalen van eventuele schade dient het incident ook gemeld te worden. Ook in geval van een 'dienst ongeval' moet een melding worden gemaakt.

Agressie registratieformulier / incident dossier

Bij melden, registreren en afhandelen maken we onderscheid naar categorie (I, II of III). Agressief gedrag dat valt onder een van de drie categorieën wordt altijd geregistreerd. Agressief gedrag volgens categorie II & III is aangiftewaardig. Dit type melding vraagt meer aandacht.

U moet in dat geval minimaal de volgende zaken vastleggen¹⁷:

Standaard informatie (bij agressie categorie I, II & III)

- Datum, tijdstip en locatie
- Aard van de functie/afdeling/Dienst
- Naam betrokkene(n)
- Namen indirect betrokkenen
- Dader (indien bekend: aard relatie dader/betrokkene, naam, adres, signalement)

Aanvullende informatie (bij agressie categorie II & III)

- Aanleiding tot agressief gedrag
- Aard van agressief gedrag (categorie I, II of III)
- Doelwit (medewerker, voorwerpen, ...)
- Consequenties voor betrokkene / organisatie (schade, letsel)
- Een beschrijving van de feiten (wat was de aanleiding, wat gebeurde er, wat werd gezegd)
- Afspraken over nazorg

Evaluatie en afsluiting incidentdossier

- Is waarschuwingsbrief verstuurd?
- Is ordegesprek gevoerd?
- Is een sanctie opgelegd?
- Welke sanctie werd opgelegd?
- Betreft het recidive?
- Is incident aangiftewaardig? Ja/Nee (afgecheckt bij politie en/of juridisch adviseur)

¹⁷ U legt de gegevens, voor zover mogelijk, vast in het incidentenregister. Aanvullende informatie legt u vast in het incident-dossier.

- Is aangifte gedaan?
- Heeft politie vervolging ingesteld?
- Wat is het zaak nummer (politie)?
- Heeft OM vervolging ingesteld?
- Wat is het parketnummer (OM)?
- Datum uitspraak?
- Inhoud uitspraak?
- Is er sprake van materiële schade/immateriële schade voor medewerker? Ja/Nee
- Is er sprake van materiële schade voor de organisatie? Ja/Nee
- Is de dader aansprakelijk gesteld voor de schade? Ja/Nee
- Welke verhaalsmaatregelen zijn genomen?
- Hoe is de eerste opvang verlopen?
- Is er nazorg aangeboden?
- Is het incident geanalyseerd en met het team nabesproken?
- Welke preventieve maatregelen zijn voorgesteld?

Procedure voor melden en registreren

Het succes van het registreren van agressie en geweld valt of staat met een goede procedure. U kunt de volgende afspraken maken:

- De *medewerker* is verantwoordelijk voor het direct melden van agressie-incidenten bij de eigen leidinggevende. Om te voorkomen dat hij dit in alle consternatie vergeet, ziet de afdelingsmanager hierop toe. Hij kan de registratie bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg aan de orde stellen.
- De *medewerker* vult het registratieformulier in en geeft aan of er sprake is van materiële en/of immateriële schade.
- De *leidinggevende* ontvangt de melding en controleert of er sprake is van een categorie I, II of III incident. Hij stuurt een kopie van de melding door naar afdelingsmanager/incidentencoördinator.
- De *leidinggevende* onderneemt actie en zorgt voor de eerste opvang van het slachtoffer en brengt de nazorg op gang. Hierbij wacht hij niet tot de betrokkene het incident gemeld heeft. Bij een ernstig incident gaat de zorg voor het slachtoffer voor de plicht om het incident gelijk te melden.
- Bij incidenten van type II & III neemt de *leidinggevende* het initiatief tot doen van aangifte. Hij informeert de betrokken medewerker, de juridisch adviseur en maakt een afspraak met de politie voor het doen van een aangifte.
- De *leidinggevende*, betrokken *medewerker* en *juridisch adviseur* bereiden de aangifte voor. Zij verzamelen eventuele bewijsstukken de noodzakelijke informatie en stellen vervolgens een verklaring op (een minutieuze beschrijving van het gebeurde).
- *Leidinggevende* doet namens de organisatie aangifte, met slachtoffer als getuige. Eventueel onder begeleiding van de juridisch adviseur. Bij de aangifte maken zij melding van eventuele materiële of immateriële schade.

Een werkgever is verplicht om bij ernstige incidenten de Arbeidsinspectie te waarschuwen, uiterlijk binnen 24 uur na het incident. Er is sprake van een ernstig incident als:

- De betrokkene aan de gevolgen overlijdt
- De betrokkene ernstig lichamelijk of geestelijk letsel oploopt
- De betrokkene in een ziekenhuis moet worden opgenomen
- De betrokkene blijvende schade aan de gezondheid oploopt (of bij een redelijk medisch vermoeden hierover)

Informatie over het melden van een ernstig incident vindt u op de website van de [Arbeidsinspectie](#).

Let op: Wanneer de Arbeidsinspectie constateert dat is verzuimd om een ernstig ongeval te melden zal vrijwel altijd een boeterapport worden opgemaakt. Het boetenormbedrag is € 4.500.

Terugkoppeling naar team

Een vaak gehoorde kreet is: "Je hoort er nooit meer van". Registratie-initiatieven starten met veel enthousiasme maar bloeden na enkele maanden dood. Als er geen zichtbare acties volgen op een melding, zien medewerkers (terecht?) het nut niet meer om te melden. Wij adviseren u de onderstaande twee activiteiten te ondernemen en pas daarna het incidentdossier te sluiten.

- Incidentmeldingen worden verzameld door de incidentcoördinator. Deze analyseert de incidenten, doet verbetervoorstellen en koppelt de meldingen en zijn aanbevelingen eens per (half) jaar terug naar de teams.
- Incidenten in de categorie II & III worden altijd binnen enkele weken met het team besproken. Leidraad bij het gesprek is: 'wat kunnen we hier van leren', 'op welke punten moeten we het huidige beleid verbeteren', en 'welke – aanvullende – preventieve maatregelen zijn gewenst'? Het incidentdossier wordt pas afgesloten, nadat deze zaken met het team zijn besproken.

Zie ook 4.2.7. teamwerk en analyseren van agressie-incidenten.

Managementrapportage

De managementrapportage wordt minimaal eens per jaar opgesteld. In het jaarverslag worden opgenomen: de belangrijkste cijfers, een grafische weergave van deze cijfers, een korte weergave van de meest opvallende uitkomsten, een evaluatie van het beleid, conclusies en de verbetervoorstellen.

De concept managementsrapportage wordt zowel met management als met de OR besproken. Daarna wordt het rapport vastgesteld.

Praktijkvoorbeelden

- Agressieregistratieformulier en melding geweldsincidenten, gemeente Rotterdam
- Meldingsformulier Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer A'dam

4.4.3. Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem GIR

In opdracht van sociale partners heeft het A+O fonds Gemeenten een digitaal agressieregistratiesysteem ontwikkeld (Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem GIR) voor gemeenten. Met dit digitale systeem kunnen op eenvoudige wijze agressie-incidenten worden gemeld en afgehandeld. Medewerkers kunnen hierbij incidenten vanaf de eigen PC melden. De afhandeling van de incidenten kan met het systeem worden gevolgd en het GIR genereert rapportages over agressie-incidenten voor het management en de OR. Meer informatie over het GIR vindt u op www.aeno.nl. Hier treft u ook een demonstratiemodel en een handleiding aan voor het invoeren en gebruik van het GIR. Gemeenten kunnen gratis gebruik maken van het GIR.

4.4.4. Dadergerichte aanpak

Oplossingen

1. Sancties opleggen
2. Aangifte doen
3. Schadeverhaal

Agressie en geweld tegen medewerkers is alleen te keren met een adequate reactie. Het negeren van of toegeven aan agressie en geweld leidt tot aantasting van het gezag van individuele medewerkers en van de gemeentelijke organisatie. Bovendien leidt het gedogen van wangedrag tot herhaling en imitatie. Reageren is daarom heel belangrijk. De wijze waarop is uiteraard afhankelijk van de aard en ernst van het incident.

Bij lichtere vormen gaat het om het direct aanspreken op het gedrag, de registratie van het incident, het (eventueel) verwijderen van de dader uit het gebouw en het waarschuwen van de politie. Daarnaast kan de gemeente achteraf sancties opleggen door bijvoorbeeld het ontzeggen van de toegang, het slechts onder strikte voorwaarden toelaten tot een gebouw of het intrekken van een (gedeelte van de) uitkering. Afspraken hierover zijn vastgelegd in het sanctiebeleid dat onderdeel vormt van het agressiebeleid. Bij zwaardere vormen van agressie en geweld is het wenselijk aangifte te doen en de schade op de dader te verhalen.

1. Sancties opleggen

Gedragregels vormen in de praktijk een duidelijk kader voor medewerkers en burgers. Zij geven duidelijk aan welk gedrag we wenselijk vinden en wat we wel of niet tolereren. Gedragregels moeten begrijpelijk zijn en bekend bij de doelgroep. Informeer zowel burgers als medewerkers over de regels en pas die consequent toe. Besteed voldoende aandacht aan het uitleggen van regels en afspraken. De burger moet weten dat er sancties kunnen volgen als hij zich niet aan de regels houdt.

Regels voor het opstellen van sanctie maatregelen. Sanctiebeleid moet voldoen aan de richtlijnen opgesteld door het College voor Bescherming van Persoonsgegevens (CBP, te Den Haag). Dat wil zeggen dat steeds de volgende vragen moeten worden beantwoord:

- Wanneer wordt een sanctie opgelegd?
- Waarom wordt een sanctie opgelegd?
- Wanneer wordt een sanctie beëindigd?
- Wie is bevoegd welke sancties op te leggen?
- Hoe wordt de burger geïnformeerd?
- Wie kunnen het sanctieregister inzien?
- Hoe wordt de naleving georganiseerd bijv. in geval van toegangsverbod?
- Welke sancties onderscheiden we?
- Hoe verhoudt zich een sanctie tot aangifte doen?

Sanctiebeleid ontwikkelen. Het is een taak van de gemandateerd verantwoordelijke om er op toe te zien dat sanctiebeleid wordt ontwikkeld. Hij zorgt er eveneens voor dat de richtlijnen van het CBP worden toegepast.

Een sanctie opleggen. Maak de afdelingsmanager eindverantwoordelijk voor het opleggen van een sanctie. Basale sancties moet een medewerker echter direct zelf kunnen opleggen. Het gaat dan om het tijdelijk (op dat moment) stoppen van de dienstverlening of het weigeren van de toegang. Het is voor het gezag van medewerkers niet goed als een leidinggevende op dergelijke besluiten terugkomt. Een team moet daarom goede afspraken maken over het opleggen van sancties.

Tip: U kunt er voor kiezen het tijdelijk stoppen van de dienstverlening en het tijdelijk weigeren van de toegang niet als sanctiemaatregel te beschouwen. (Dit bijvoorbeeld als een burger onder invloed is van drank of drugs).

Consequent toepassen. Sancties werken contraproductief als niet alle medewerkers zich houden aan de afspraken hieromtrent. Voorkom dat medewerkers tegenover elkaar worden uitgespeeld ('je collega doet daar niet moeilijk over').

Sanctieregister. Om sanctiemaatregelen uit te kunnen voeren, wordt een sanctieregister bijgehouden. U moet vastleggen wie dit register bijhoudt. U kunt het sanctieregister bijvoorbeeld neerleggen bij de vertrouwenspersoon.

Zwarte lijst. De gemeente kan werken met een zwarte lijst. Op de lijst worden de sancties vastgelegd van de verschillende diensten en de dienst overstijgende, organisatiebrede, sancties. Inzagerecht is beperkt tot degene voor wie inzage functioneel is, bijvoorbeeld beveiliging en portier. Bij het werken met een zwarte lijst, moet u voldoen aan de voorwaarden zoals geformuleerd door het CBP. Zie ook het themadossier zwarte lijsten van het CBP <http://www.cbpweb.nl/>

Praktijkvoorbeeld: zwarte lijst

Het gemeentebestuur van Beveren (België) gaat een zwarte lijst aanleggen van relschoppers die zich misdragen in het gemeentelijk recreatiebad. Dat heeft burgemeester Marc Van de Vijver (CD&V) vanavond bekendgemaakt. Aanleiding is volgens de burgemeester de overlast van grote groepen Marokkaanse jongeren uit het Antwerpse afgelopen paasvakantie. Alle bezoekers van het zwembad zullen voortaan hun identiteitspapieren moeten tonen. Wie voor overlast zorgt, wordt de toegang gedurende één tot zes maanden of zelfs definitief ontzegd. De identiteitscontroles zullen gebeuren door een bewakingsfirma met ondersteuning van de politie.

Tip

Bij ernstige incidenten kan de afdelingsmanager bij het opleggen van sancties met de politie samenwerken. De politie kan de burger bijvoorbeeld uitnodigen voor een gesprek op het politiebureau. Bij angst voor herhaling, informeert de afdelingsmanager de politie over de sanctie (stuur dan een kopie van de sanctiebrief naar de politie). Komt een burger toch binnen, dan is er sprake van huisvredebreuk en wordt het voor de politie mogelijk op te treden.

Een sanctie beëindigen/het ordegesprek. Een sanctie wordt pas opgeheven na een gesprek tussen afdelingsmanager en de burger. Het gesprek kan eventueel ook door een medewerker worden gevoerd. In dat gesprek wordt de burger gevraagd excuses aan te bieden voor het gedrag tegenover de medewerker en worden nieuwe samenwerkingsafspraken gemaakt. Dit om herhaling te voorkomen. Maak goede afspraken over de voorwaarden waaronder een sanctie wordt beëindigd.

Een sanctie gemeentebreed: Bij ernstige incidenten en/of in situaties waarbij herhaling mogelijk is, kan de afdelingsmanager samen met het managementteam een gemeentebrede sanctie opleggen. Zij bepalen ook de sanctieperiode. De afdelingsmanager ziet erop toe dat gemeentebrede sancties worden nageleefd. De vertrouwenspersoon houdt een volledig overzicht van sancties bij.

In onderstaand schema geven we een aantal voorbeelden van agressie-incidenten, de sanctie die hierop volgt en degene die verantwoordelijk is voor deze sanctie (de beslisser). De reden, sanctie en het werkingsgebied kunnen per dienst of stadsdeel verschillen:

Voorbeelden van agressie-incidenten			
Reden	Sanctie	Werkingsgebied	Beslisser
Veroorzaken van overlast door gebruik van drank, drugs etc.	Pandverbod 1 maand	Locatie / dienst	Degene die op dat moment verantwoordelijk is voor de dienstverlening beslist
Verbale agressie	Schriftelijke waarschuwing / ordegesprek. Bij herhaling van het gedrag, uitnodiging voor ordegesprek resp. pandverbod	Locatie / dienst	Degene die op dat moment verantwoordelijk is voor de activiteit beslist
Telefonische agressie / stalking	Schriftelijke waarschuwing / ordegesprek. Bij herhaling: telefoonverbod.	DWI/CWI/UWV	Diensthooft in overleg met ketenpartners.

Bedreigingen gericht op de organisatie of derden	Pandverbod ¹⁸ , Max. 1 maand	Locatie / dienst	Degene die op dat moment verantwoordelijk is voor de activiteit beslist t.a.v. time-out. Het team en de afdelingsmanager beslissen over een toegangsverbod.
Bedreiging van medewerkers	Pandverbod & uitsluiting van de dienstverlening min. 1 maand max. 3 maanden. Er wordt altijd aangifte gedaan.	Dienst, eventueel gehele organisatie	Het team en de afdelingsmanager beslissen over duur van uitsluiting. Het managementteam beslist over een eventuele uitsluiting voor de gehele organisatie
Fysiek geweld tegen medewerkers / vrijwilligers	Pandverbod & uitsluiting dienstverlening. Er wordt altijd aangifte gedaan.	De gehele organisatie	Het team en de afdelingsmanager beslissen over duur van uitsluiting. Het managementteam beslist over een eventuele uitsluiting voor de gehele organisatie
Bedreigen van medecliënten	Pandverbod, uitsluiting.	Locatie / dienst	Het team en de afdelingsmanager beslissen over duur van uitsluiting
Fysieke agressie tegen mede- cliënten	Pandverbod, uitsluiting.	Locatie / dienst	Het team en de afdelingsmanager beslissen over duur van uitsluiting
Eigendommen van de instelling beschadigen	Schade wordt verhaald	Locatie	Afdelingsmanager

Tabel 10: Voorbeelden van agressie-incidenten

Praktijkvoorbeeld: Verlaging bijstand bij agressie, Maastricht

Artikel 14 - Zeer ernstige misdragingen. Indien de belanghebbende zich jegens het college of zijn medewerkers zeer ernstig misdraagt legt het college een maatregel op. De maatregel bedraagt:

- A. vijftig procent korting van de bijstandsnorm gedurende een maand indien de gedraging gekwalificeerd kan worden als vernieling;
- B. honderd procent korting van de bijstandsnorm gedurende een maand indien de gedraging gekwalificeerd kan worden als bedreiging, belaging of mishandeling

Onderdeel uit het protocol verlaging bijstand Gemeente Maastricht.

2. Aangifte doen

Veel incidenten van agressie en geweld worden niet bij de politie gemeld. Dit komt deels door onwetendheid over de mogelijkheden en deels door onterechte beeldvorming over de effecten van aangifte doen. Verhalen over dreigingen met represailles of feitelijke represailles vormen een drempel. Het is echter van groot belang dat slachtoffers van geweld aangifte doen. Dat is nodig voor de opsporing, vervolging en uiteindelijke veroordeling van de dader en om eventuele schade op de dader te verhalen. En om beter zicht te krijgen op de problematiek en de aanpak van agressie en geweld.

¹⁸ Bij herhaling van het gedrag wordt de sanctie zwaarder (een waarschuwing wordt omgezet in een pandverbod of de duur van het pandverbod verlengd)

Begeleiding. Een vertegenwoordiger van de gemeente begeleidt de betrokken medewerker bij het doen van aangifte. De begeleider mag ook aanwezig zijn bij de aangiftegesprekken. Natuurlijk kan ook iemand uit de eigen omgeving de betrokkene begeleiden. Op verzoek kan een medewerker van Bureau Slachtofferhulp meegaan (zie www.slachtofferhulp.nl).

Het is organisaties aan te raden een intern, liefst juridisch onderlegde, contactpersoon aan te wijzen, die leidinggevende en medewerkers ondersteunt bij het voorbereiden van de aangifte en het opstellen van de verklaring. Deze persoon kan ook juridische en administratieve ondersteuning bieden bij het afhandelen van het voorval.

Waar doet u aangifte? In principe doet u aangifte bij het meest dichtbij gelegen politiebureau. U kunt hier ook van afwijken. Maak vooraf afspraken met de lokale politie over tijdstip, locatie en contactpersoon bij het doen van aangifte.

Aangifte bij een mannelijke of vrouwelijke agent. De betrokkene kan bij de politie aangeven of hij aangifte wil doen bij een mannelijke of een vrouwelijke agent.

Aanspreekpunt. Maak met de politie afspraken over het doen van aangifte. Bij wie, waar en wanneer.

De verklaring. Een belangrijk onderdeel van de aangifte vormt de verklaring. De politie stelt vragen over aard van het delict, de plaats en het tijdstip. Hoe meer u over de gebeurtenis kunt vertellen hoe beter. De betrokkene wordt gevraagd deze verklaring te tekenen. Vervolgens stelt de politie een proces-verbaal op. Vraag altijd een kopie van de aangifte, het zogeheten bewijs van aangifte. Dit document is belangrijk bij het verhalen van de schade.

Let op. Het is belangrijk dat de leidinggevende vooraf aan de aangifte de verklaring samen met betrokkenen door neemt en kijkt of de toedracht op de juiste manier wordt verwoord. Eventueel vraagt u de juridisch adviseur om advies.

Anonimiteit. De minister van Binnenlandse Zaken onderzoekt momenteel de mogelijkheden om bij de aangifte de identiteit van de aangever geheim te houden. Een tussenvorm waar momenteel over gesproken wordt is aangifte op basis van het sofi-nummer/burgerservicenummer.

Domicilie kiezen. Als betrokkene aangifte doet, moet deze zijn personalia vermelden. Indien de medewerker niet wil dat zijn personalia in het proces-verbaal terechtkomen, bijvoorbeeld omdat er een reële kans op represaille bestaat, kan deze ook het adres van de dienst of het stadskantoor opgeven. Dit heet 'domicilie kiezen'. In sommige gevallen kan de werkgever het doen van aangifte overnemen. Adresgegevens van de betrokkene blijven dan uit het dossier, maar de kans blijft aanwezig dat hij uiteindelijk toch voor de rechter moet getuigen. Ook is het mogelijk dat de naam van de betrokkene nodig is voor de tenlastelegging. Dit is bijvoorbeeld het geval als hij geleden schade vergoed wil hebben via het strafproces (door middel van 'voegen').

Speciale registratiecode GEWAMB¹⁹. In sommige regio's is tussen politie en Arrondissementsparket afgesproken dat de politie bij aangifte van geweld tegen medewerkers een speciale registratiecode gebruikt (bijvoorbeeld in Amsterdam: GEWAMB = geweld tegen ambtenaren). Het gebruik van een dergelijke code heeft verschillende voordelen. Zo is het bijvoorbeeld beter mogelijk de gewenste prioriteit te geven aan de opvolging en afhandeling van deze incidenten. Ga na wat de afspraken in uw regio zijn!

Informatie over afhandeling aangifte. Via het Telefonisch Informatiepunt Slachtoffers kan de betrokken medewerker informatie inwinnen uit politie- en justitiegegevens over de voortgang van zijn aangifte. Als de verdachte wordt vervolgd, informeert het Openbaar Ministerie de betrokkene over de voortgang van de strafzaak. Indien de betrokkene schade heeft geleden (en dit heeft aangegeven in het proces-verbaal), krijgt hij een voegingsformulier toegestuurd, zodat hij zich kan voegen als benadeelde partij in het strafproces. Elk arrondissementsparket heeft zijn eigen slachtoffer informatiepunt. Als u hier om informatie vraagt hebt u het "zaaknummer" van de politie nodig of het "parketnummer" van het OM.

¹⁹ GEWAMB. Niet alle gemeenten kennen al dergelijke afspraken.

Aanhouding van de verdachte. De politie heeft twee mogelijkheden om een verdacht aan te houden:

1. De politie mag de verdachte aanhouden als er sprake is van een 'heterdaad'. Dat wil zeggen dat de aanhouding binnen enkele uren moet gebeuren. Het blijft dan een heterdaad, ook al is de pleger van het incident al vertrokken.
2. Als er inmiddels enkele uren zijn verstreken, mag de politie de verdachte slechts aanhouden, nadat er toestemming is verleend door de Officier van Justitie (OM).

Nadat iemand is aangehouden moet hij zo snel mogelijk naar het politiebureau worden gebracht. Op het politiebureau starten de verhoren en andere onderzoeken. De verdachte mag maximaal 6 uren worden vastgehouden. Is de tijd te kort en zijn de onderzoeken nog niet afgesloten, dan kan de politie besluiten de verdachte langer vast te houden. De verdachte wordt dan in verzekerde bewaring gesteld, voor een verdere periode van drie dagen. Dit besluit wordt achteraf gemeld aan de officier van justitie en de beslissing wordt op juistheid getoetst. Deze periode kan nogmaals met drie dagen verlengd worden. Bij deze tweede verlenging moet vooraf toestemming worden gevraagd aan de Officier van Justitie (OM).

De terechtzitting. Op de zitting onderzoekt de rechter of er voldoende bewijs is tegen de verdachte. Ook onderzoekt hij of er werkelijk sprake is van een strafbaar feit en of er bijzondere omstandigheden aanwezig zijn. Zo kunnen er allerlei verzwarende of verzachtende omstandigheden meespelen. Uiteindelijk zal de rechter uitspraak doen: het vonnis. Als er een straf wordt opgelegd, zorgt de Officier van Justitie ervoor dat die wordt uitgevoerd.

Zwaardere strafeis. Bij agressie en geweld tegen ambtenaren kan de strafeis met 100% worden verhoogd. Deze afspraak is vastgelegd in de interne richtlijn ter bepaling van de strafmaat bij het Arrondissementsparket.

Nader verhoor en getuigen. Betrokkene kan in de strafrechtelijke procedure voor nader verhoor of als getuige worden opgeroepen. Als u als getuige wordt opgeroepen in het gerechtelijk vooronderzoek of op de zitting, bent u verplicht om te komen. U hebt als getuige echter ook een aantal rechten.

Gesprek met de Officier van Justitie. Als u slachtoffer bent geworden van een ernstig misdrijf, kunt u in de gelegenheid worden gesteld om een persoonlijk gesprek met de Officier van Justitie te voeren. In dit gesprek kunnen allerlei zaken aan de orde komen, zoals de gevolgen van het misdrijf en informatie over het verdere verloop van de procedure. Dit gesprek wordt alleen aangeboden bij zwaardere delicten.

Spreekrecht tijdens de zitting. Het is bij sommige delicten ook mogelijk om als slachtoffer op de zitting te vertellen wat de gevolgen van het delict voor u waren. In die gevallen zal de Officier van Justitie u schriftelijk informeren.

Schriftelijke slachtofferverklaring. Bij bepaalde delicten kunt u een zogenaamde schriftelijke slachtofferverklaring opstellen. In deze verklaring geeft u aan wat voor u de gevolgen zijn van het misdrijf. Deze verklaring wordt voor de zitting aan het strafdossier toegevoegd. De Officier van Justitie, de rechter en de verdachte worden zo op de hoogte gesteld van uw situatie. Soms wordt de verklaring op de zitting voorgelezen.

In welke situatie moet de betrokken medewerker aangifte doen?

In politietermen moet een incident aangiftewaardig zijn. Dat wil zeggen, er moet sprake zijn van een overtreding van de wet (wetboek van strafrecht). Als 'waarschijnlijk' aangifte waardig moet u alle incidenten beschouwen in de categorieën II & III. U vraagt de politie of juridisch adviseur of er feitelijk sprake is van een aangiftewaardig incident.

Bij twijfel...

Soms twijfelen medewerkers over het doen van aangifte. Ze weten niet of een incident aangiftewaardig is of zijn bang voor de gevolgen. Bij twijfel moet de betrokken medewerker bellen met een van de districtbureaus. De politieambtenaar kan advies geven over wat het beste is.

Als de betrokkene besluit geen aangifte te doen, moet hij wel een melding maken op het politiebureau.

De melding wordt in een politiedossier vastgelegd en is daarmee bij de politie bekend. Er wordt in dat geval geen vervolging ingesteld.

Praktijkvoorbeelden

- Procedure sancties agressie (incl. formats brieven), Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer Amsterdam

3. Schadeverhaal

Als een ambtenaar betrokken raakt bij een agressie-incident kunnen twee soorten schade ontstaan: Materiële schade (schade aan goederen, herstelkosten, medische kosten, en verlies aan inkomen) en immateriële schade (verdriet, pijn of angst). Ook de organisatie kan schade lijden. Denk aan schade aan gebouw of inventaris, arbeidsongeschiktheid en kosten voor rechtsbijstand. Er zijn verschillende manieren waarop de betrokkene en/of de organisatie de ontstane schade kan verhalen.

Praktijkvoorbeeld: De politie Gelderland-Zuid

De politie Gelderland-Zuid is tevreden met de toewijzingen voor immateriële schade door de politierechter. Afgelopen dinsdag stonden 16 verdachten terecht wegens openlijk geweld tijdens de wedstrijd NEC - Wisla Krakow. De politie vorderde bij deze zitting 5000 euro wegens immateriële schade. Dit werd door de rechter onverkort toegewezen. Hoewel de verdachten nog in hoger beroep kunnen gaan tegen het vonnis, vindt de politie dit toch een belangrijke stap. Nooit eerder werd tegen zoveel verdachten een vordering gedaan. (Aug. 2004)

Aard en omvang van de schade vaststellen

Het is van belang vast te stellen wat de aard en omvang van de schade is, en vast te stellen dat de schade is ontstaan in directe samenhang met het agressie-incident. Het incident dient daartoe altijd direct gemeld en geregistreerd te worden bij leidinggevende. De leidinggevende gaat na of er sprake is van schade en overlegt met de juridisch adviseur over de te nemen stappen.

De volgende vragen komen daarbij aan de orde:

- Op welke manier wordt de omvang van de schade vastgesteld?
- Op welke manier wordt de relatie met het incident gelegd?
- Kan de dader aansprakelijk worden gesteld en schade verhaald?
- Is betrokkene of de organisatie verzekerd voor dergelijke schade?
- Is de werkgever aansprakelijk voor de schade?
- Neemt de werkgever de vordering over?
- Welke procedures dienen gevolgd te worden?
- Wie coördineert de administratieve afhandeling van de schade?
- Wie coördineert en begeleidt de inhoudelijke afhandeling?
- Wie behartigt de belangen van de werkgever?
- Zijn er afspraken over juridische bijstand van werknemer?
- Zijn er samenwerkingsafspraken met een forensisch arts, voor het opstellen van een geneeskundige verklaring?
- Zijn er samenwerkingsafspraken met een schade expert, voor het opstellen van een schaderapportage?
- Zijn er afspraken met de letsel advocatuur?
- Wat zijn de standaard afspraken van de werkgever voor het vergoeden van (kleine) schaden?
- Is er een voorschotregeling in geval van schadeverhaal?
- Zijn er rechtspositionele afspraken van toepassing in deze situatie?

Een hulpmiddel bij het vaststellen van immateriële schade is de ANWB smartengeldgids. Hierin staan alle gerechtelijke uitspraken waarin smartengeld toegewezen is.

Schade verhaal. Schade kan via verschillende routes verhaald worden. Soms lopen meerdere trajecten naast elkaar. De schade kan verhaald worden op de dader. Het verhalen van de schade op de dader kan lopen via een bemiddelingsvoorstel van de politie, een transactievoorstel van de Officier van Justitie of een schadevergoedingsmaatregel uitgesproken door de rechter. Het is mogelijk dat

arbeidsrechtelijke afspraken gelden en dat de schade (deels) door de werkgever wordt vergoed, het kan ook zijn dat er sprake is dat de schade door een verzekering van betrokkene of van de werkgever wordt gedekt. In alle gevallen is het van belang dat aangifte wordt gedaan.

Cessie en voorschotregeling. Het slachtoffer kan de dader aansprakelijk stellen voor schade door hier melding van te maken bij de aangifte. Er ontstaat dan een zogeheten vordering. Het slachtoffer kan de vordering overdragen, aan de werkgever. De werkgever wordt daarmee de juridische eigenaar van de vordering. Dat noemt men cederen. De werkgever verhaalt dan namens u de schade. Als tegenprestatie wordt afgesproken dat u een voorschot krijgt ter hoogte van het te vorderen bedrag. U blijft recht houden op het uit te keren schadebedrag. In het geval het tot een uitkering komt wordt het voorschot hierop in mindering gebracht.

Bemiddeling van politie of OM. In minder ernstige gevallen kan de politie proberen een regeling te treffen tussen slachtoffer en de verdachte over een vergoeding van eventuele schade. De politie kan schade bemiddelen als het antwoord op onderstaande vragen 'ja' is:

1. Is de schade bekend?
2. Is de schade onbetwist?
3. Is de verdachte bereid te betalen?
4. Is de verdachte in staat te betalen?
5. Kan de verdachte binnen 30 dagen in een keer betalen? (dus geen betaling in termijnen)

Ook het OM kan een transactievoorstel doen voordat de zaak naar de rechter gaat.

Voegen in het strafproces. De betrokkene kan in een strafproces de rechter vragen om de geleden schade op de dader te verhalen. Dit kan door 'te voegen'. De betrokkene voegt zich in het strafproces door het insturen van een zogenaamd 'voegingsformulier'. Dit formulier krijgt hij van de Officier van Justitie. Op het voegingsformulier vult hij in hoeveel schade hij heeft geleden, waaruit die schade bestaat, hoeveel schade hij op een andere manier vergoed krijgt (bijvoorbeeld door de verzekering), en of hij zijn vordering wil splitsen. De betrokkene stuurt het formulier, liefst voor de aangegeven termijn, retour aan de Officier van Justitie.

Als voegen voor de zitting niet lukt, kan betrokkene zich ook nog voegen tijdens de zitting. Dit kan zowel schriftelijk als mondeling. Hij moet dan een opgave doen van de schade en de omstandigheden waaronder deze schade is opgetreden. Hij moet wel bewijsstukken van de schade kunnen overleggen.

Het heeft de voorkeur het voegingsformulier zo tijdig mogelijk in te sturen, voorzien van bewijsstukken. Zo kunnen de voegingcontroleurs beoordelen of de voeging in orde is. Als er iets ontbreekt, dan kan dit nog voor de zitting worden hersteld.

Een medewerker van het Bureau Slachtofferhulp kan helpen bij het invullen van het voegingsformulier.

Schadevergoedingsmaatregel. Als de rechter bepaalt dat u recht heeft op een schadevergoeding, kan hij de dader veroordelen tot het betalen van uw schade. Dit heet een schadevergoedingsmaatregel. De Officier van Justitie zal in dit geval het Centraal Justitieel Incasso Bureau (CJIB) opdracht geven om het bedrag voor u te innen. Dit gebeurt nadat er tegen de uitspraak geen hoger beroep meer mogelijk is. De dader ontvangt een acceptgirokaart om het opgelegde schadebedrag te betalen. Via het slachtoffer informatiepunt wordt u geïnformeerd over de voortgang.

Civiele procedure. De betrokkene kan zelf een civielrechtelijk proces beginnen tegen de verdachte. Hij stelt de dader dan aansprakelijk voor de door hem geleden schade. De betrokkene is nu eiser, de tegenpartij de gedaagde. Een procedure voor de burgerlijke rechter is niet eenvoudig en soms tijdrovend. Het is dan ook verstandig om eerst juridisch advies in te winnen.

Verzekering ambtenaar. Schade kan geheel of gedeeltelijk door de verzekering van de betrokkene zijn gedekt. Bijvoorbeeld voor medische kosten en kosten voor rechtsbijstand. Het is belangrijk de verzekering zo spoedig mogelijk op de hoogte te stellen van de geleden schade.

Verzekering werkgever. De schade kan ook gedekt zijn door de verzekering van de werkgever. Denk

aan de rechtsbijstandverzekering. Materiële schade of schade aan de inboedel is vaak verzekerd via de inboedel- of inventarisverzekering. Schade aan het pand is vaak verzekerd via de opstalverzekering.

Schadefonds geweldsmisdrijven. Het Schadefonds Geweldsmisdrijven is opgericht om slachtoffers van geweldsmisdrijven die zwaar getroffen zijn, een eenmalige financiële tegemoetkoming te geven. Dit fonds keert alleen uit als betrokkene de schade niet op een andere manier vergoedt krijgt, bijvoorbeeld via de verzekering of omdat de verdachte niet bekend is. www.schadefonds.nl

4.4.5. Regeling schadevergoeding medewerkers

Schade dient in eerste instantie verhaald te worden op de veroorzaker van agressie, zie hiervoor paragraaf 4.4.4.. Voor de volledigheid vermelden we ook de regeling die in de CAR/UWO is opgenomen over het vergoeden van schade:

Vergoeden van schade

Artikel 15:1:23 CAR/UWO

1. Aan de ambtenaar wordt de schade aan hem toebehorende kleding en uitrusting, geen motorrijtuig in de zin van de Wet Aansprakelijkheidsverzekering motorrijtuigen zijnde, vergoed welke hij buiten zijn schuld of nalatigheid lijdt ten gevolge van de vervulling van zijn betrekking, voor zover die schade niet bestaat uit de normale slijtage dier goederen.
2. Aan de ambtenaar wordt schade vergoed aan een aan hem toebehorend motorrijtuig in de zin van de Wet aansprakelijkheidsverzekering motorrijtuigen welke hij lijdt ten gevolge van de vervulling van zijn betrekking, tenzij:
 - a. die schade bestaat uit de normale slijtage of
 - b. er sprake is van aan opzet of bewuste roekeloosheid grenzende verwijtbaarheid of
 - c. de ambtenaar in de regel 10.000 of meer kilometers per jaar rijdt ten behoeve van de dienst en per kilometer een vergoeding ontvangt gelijk aan of hoger dan het belastingvrije bedrag per kilometer.

5. Procesbegeleiding door P&O, arbocoördinator of preventiemedewerker

Inleiding

P&O-ers, arbocoördinatoren en preventiemedewerkers hebben afgelopen jaren laten zien dat zij een belangrijke rol kunnen vervullen bij het verbeteren van arbeidsomstandigheden en het terugdringen van verzuim en WAO/WIA-instroom bij gemeenten. Naast de inbreng van kennis in de organisatie, vervullen zij ook een procesbegeleidende rol: hoe kun je met de verschillende actoren in de organisatie succesvol een arboknelpunt aanpakken? In dit hoofdstuk geven we enkele suggesties en tips voor de procesrol van P&O, de arbocoördinator of preventiemedewerker om de beheersing van het arbeidsrisico agressie op een hoger niveau te tillen. Hierbij maken we onderscheid in interventies gericht op:

1. bewustwording vergroten
2. de gemeentelijke organisatie agressie en geweld beter leren hanteren
3. medewerkers en leidinggevenden agressie en geweld beter leren hanteren.

1. Bewustwording vergroten

- *Evalueer het gevoerde beleid agressie en geweld*
Veel gemeenten begonnen afgelopen jaren met de aanpak van agressie en geweld. Er zijn protocollen opgesteld en trainingen uitgevoerd. Hoe loopt de uitvoering nu in de praktijk? Het uitbrengen de arbocatalogus agressie voor de sector is een goede aanleiding om het gevoerde beleid te evalueren.
Bedenk dat voor de uitvoering van de evaluatie zowel beleidsmatige als uitvoerende kwaliteiten nodig zijn. Stel zonodig een team samen met deze kwaliteiten.
Bereid het voorstel goed voor en zorg voor goede argumenten. Let op dat de hoogste manager opdrachtgever is voor de evaluatie. Het hoogste management is eindverantwoordelijke en probleemeigenaar: die moet op basis van de evaluatie beoordelen en besluiten wat er moet gebeuren en moet de verbetering en uitvoering van het agressiebeleid aansturen. Betrek ook de ondernemingsraad bij het voorstel voor evaluatie. Zij moeten formeel instemmen bij dit onderdeel van het arbobeleid.
Voer de evaluatie zoveel mogelijk uit met het hoger management, leidinggevenden en medewerkers. Stel samen met het management een plan voor verbetering op.
- *Informeel het management*
Een veel voorkomend probleem is dat managers en bestuurders niet goed op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer speelt. Zeker in organisaties waar agressie-incidenten niet of nauwelijks worden geregistreerd. Er ontstaat dan al snel een beeld dat agressie slechts incidenteel voorkomt. En incidentele problemen vragen nu eenmaal niet om structurele oplossingen.
Om voldoende draagvlak te creëren bij de 'top' is het van belang een goed beeld te schetsen van de bestaande problematiek. Dat kunt u doen door in eerste instantie toestemming te vragen voor een 'van onder af' onderzoek en vervolgens een goede terugkoppeling naar bestuurders te organiseren. U kunt bestuurders ook betrekken bij de discussies met de teams.
- *Informeel de OR*
Ondernemingsraden moeten geïnformeerd worden over alles aspecten van arbobeleid en hebben instemmingsrecht bij het vaststellen van het beleid. Door een wetwijziging is een van de taken van de preventiemedewerker het samenwerken en adviseren aan de OR. Zie verder ook hoofdstuk 6.
- *Initieer een onderzoek*
Mocht de eigen inventarisatie en evaluatie te weinig opleveren, initieer dan een onderzoek om de stand van zaken met agressie en geweld in kaart te brengen.
- *Medewerkerstevredenheidsonderzoek*
Neem vragen over agressie en geweld op in het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).
- *Gebruik benchmarkinformatie*

Bij medewerkerstevredenheidsonderzoek kunt u de module agressie uit Arbomonitor Gemeenten gebruiken. Deze module bevat vragen om de mate van blootstelling aan agressie en de gevolgen hiervan in kaart te brengen. Met een gemeentelijke benchmark kan de gemeente bezien hoe de organisatie er voor staat met agressie en geweld (zie www.aeno.nl).

- *Gebruik de AIDA-methode*
AIDA = Attention: aandacht trekken; Interest: interesse opwekken, het belang van het thema laten inzien; Desire: de behoefte of wens laten ontstaan om met het thema agressie aan de slag te gaan; Action: aanzetten tot actie.

2. De gemeentelijke organisatie agressie en geweld beter leren hanteren

- *Organiseer het beleidsproces op een cyclische wijze*
- *Zorg voor een duidelijke rolverdeling tussen lijnmanagement (opdrachtgever) en staf (opdrachtnemer)*
- *Werk bottom up: betrek gebruikers (leidinggevenden en medewerkers)*
Leidinggevenden en medewerkers kunnen de instructies voor veilig werken pas in de praktijk brengen als ze voldoende praktisch en concreet zijn, aansluiten bij de dagelijkse praktijken en gevoelde problemen.
De eenvoudigste manier om het 'papier' beleid naar de praktijk te vertalen is de praktijk te betrekken bij het ontwikkelen van het beleid (bottom up). Daarnaast moeten beleidsvoorstellen voldoende concreet zijn uitgewerkt in stappenplannen en werkinstructies. In het oplossingenboek treft u veel voorbeelden aan. En als laatste moet u er voor zorgen dat de instructies voor veilig werken aansluiten bij de dagelijkse routine en onderdeel gaan uitmaken van de gewone werkprocessen.
- *Ondersteun management en medewerkers bij de uitvoering van het beleid*
- *Voer een agressieregistratiesysteem in*
Zie ook de handleiding invoering Gemeentelijke Agressie Registratiesysteem (GIR), bijlage bij deze arbocatalogus.
- *Monitoring en voortgangsbewaking*
Het hoger management is opdrachtgever en verantwoordelijk voor het beleid agressie en geweld. Zij moeten de voortgang van de uitvoering van het beleid en de beheersing van agressie en geweld kunnen beoordelen en waarnodig besluiten om bij te sturen. Zorg voor rapportages met informatie over de voortgang van de uitvoering van het beleid en over de beheersing van agressie en geweld. Voor het laatste kunt u resultaten van werknemersenquête's of medewerkerstevredenheidsonderzoek gebruiken en informatie uit agressieregistratiesysteem. Dezelfde rapportages zijn ook bestemd voor de ondernemingsraad voor toetsing van het uitgevoerde beleid.

3. Medewerkers en leidinggevenden agressie en geweld beter leren hanteren

- *Betrek medewerkers bij het inventariseren van maatregelen op afdelingsniveau*
Een gouden regel is medewerkers te betrekken bij het opstellen van plannen en aan te sluiten bij de problemen die op de werkvloer leven. Dat doet u vooral door gesprekken te voeren met medewerkers, met teams en zeker met collega's die betrokken zijn geweest bij incidenten. Medewerkers kunnen als geen ander aangeven waar de agressierisico's zich kunnen voordoen en vaak hebben zij ook ideeën over goede oplossingen.
U kunt individuele medewerkers aanspreken of groepinterviews organiseren. Laat uw gesprekspartners vooral aan het woord, maar geef wel enige richting aan het gesprek. Voorbeeldvragen die u kunt gebruiken staan in het oplossingenboek 4.2.7. "checklist team".
Voorbeeld vragen aan medewerkers die een incident hebben meegemaakt zijn:
 - Kun je vertellen wat jou is overkomen?
 - Wat heb jij er van geleerd?
 - Wat zouden wij er van kunnen leren?

Bij groepsgesprekken stelt u in het begin wat meer algemene vragen, zoals: Wat zijn typische voorbeelden van lastige situaties in jouw werk?

Als u zich een beeld heeft gevormd van de agressieproblemen op de werkvloer, maakt u een kort verslag. Wat zijn volgens u de knelpunten en welke maatregelen zouden daar bij passen. Maak stellingen. Organiseer een interactieve bijeenkomst, of brainstormsessie. Leg uw indrukken en voorlopige conclusie voor aan de teams van de medewerkers waar u mee gesproken hebt. Vraag om commentaar, aanvullingen en nuanceringen. Samengevat:

- Stap 1: Ga praten met medewerkers die betrokken zijn geweest bij agressie-incidenten
- Stap 2: Ga praten met teams en teammanagers
- Stap 4: Ontwikkel ideeën en plannen
- Stap 5: Maak je ideeën bespreekbaar, vraag reacties
- Stap 6: Zorg dat uw plannen uitvoerbaar en praktisch blijven

Op deze manier haal je arbo uit de sfeer van “moeten” van “regels” en van “bureaucratie”. Daarvoor in de plaats komt “oplossingen zoeken voor problemen in de praktijk van alle dag”.

- *Maak met teams en leidinggevenden team risicoanalyses en incidentanalyses*
Begeleid teams en leidinggevenden bij het leren om agressie en geweldsincidenten beter te beheersen. Ga zo samen op zoek naar risicovolle situaties en taken. Ontwikkel in onderling overleg veilige werkprocedures.
- *Zorg voor voorlichting*
- *Stel programma's samen voor het opleiden en trainen 'Omgaan met agressie'*
Zie als voorbeelden de opleidingsprogramma's van de gemeente Enschede en de aanpak van de dienst Werk en Inkomen van de gemeente Amsterdam. Zie ook paragraaf 4.2.6. Voorlichting en training.

6 De OR als aanjager?

Inleiding

De OR beschikt over een belangrijke, door WOR en Arboret gelegitimeerde positie. Met deze positie heeft de OR invloed op het beleid agressie en geweld en uitvoering daarvan.

De WOR (artikel 27.1d) geeft de OR instemmingsbevoegdheid op regelingen op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en ziekteverzuim. Daarnaast beschikt de OR met zijn informatie- en overlegrecht over belangrijke instrumenten. Ook de Arboret zelf verschaft in artikel 12 een legitimerende rol voor de OR, waaronder ook het vergezellen van en overleggen met de Arbeidsinspectie.

Met behulp van de checklist uit de arbocatalogus (zie de bijlage) heeft de OR een prima instrument in handen om zijn proactieve rol op dit belangrijke thema op te pakken.

Belang van de medewerkers, de organisatie en de OR

Waarom zou de OR zich druk moeten maken over dit thema? Wellicht een open deur, maar soms moet deze wagenwijd worden opgezet:

- Het ervaren van agressie en geweld (verbaal of fysiek) heeft vaak een enorme impact op de gezondheid en het welzijn van medewerkers.
- Agressie en geweld heeft ook een niet te onderschatten effect op het functioneren van de medewerker én zijn omgeving (zowel op het werk als privé).
- Mogelijk uitval door agressie en geweld leidt tot hoge kosten (vervanging, reïntegratie) voor de organisatie.
- De OR doet er, vanuit zijn wettelijke taak en vanuit legitimatie richting zijn achterban, goed aan dit onderwerp serieus op te pakken.
- Ten slotte is er een sterke directe relatie met thema's als organisatiecultuur en het dienstverleningsconcept. Hoe de organisatie omgaat met agressie en geweld heeft alles te maken met de visie op hoe medewerkers met elkaar om zouden moeten gaan en hoe de organisatie met zijn klanten om wil gaan.

Checklist als uitgangspunt

De checklist kijkt per functie of functiegroep met publiekscontacten en een risico op agressie naar de beleidsmatige aanpak en de evaluatie van de aanpak. OR en gemeente krijgen met behulp van deze checklist goed in beeld hoe de stand van zaken met de aanpak van agressie is.

OR als aanjager

Wat moeten we ons voorstellen bij deze rol? Er komt daarbij vast en zeker een aantal associaties naar boven: luis in de pels, prikkelen, kietelen, agenderen, lobbyen/netwerken, controleren, aanspreken, vast bijten, vliegwielen. Deze associaties zijn allemaal juist. Ze roepen het beeld op van een pro-actieve rol. In deze rol zorgt de OR gedurende een langere periode ervoor dat een onderwerp stevig op de agenda komt, en deze daarop te houden net zo lang als nodig is om een aantal doelen te realiseren. Welke doelen zijn dat dan? De checklist is een goed instrument om te achterhalen wat nodig is in uw gemeente. Als dat vergezeld gaat met een flinke dosis gezond verstand, lef én goede contacten in de organisatie, komt de OR een flink eind.

Hierna wordt deze rol in een aantal stappen en acties toegelicht.

1. Inzicht en overzicht

Een WOR-bestuurder zei eens tijdens een OR-cursus: "Een OR zonder inzicht en overzicht levert medezeggenschap zonder uitzicht." Met andere woorden: een OR die slecht geïnformeerd is en deze informatie niet goed verwerkt (inzicht en overzicht), levert geen goede bijdrage aan de besluitvorming. Daarbij maakte hij de kanttekening dat natuurlijk de WOR-bestuurder zelf verantwoordelijk is voor informatievoorziening (passieve informatieplicht), maar dat de OR zelf ook een actieve haalplicht heeft.

Daarbij gaat het bij de OR om:

- Op hoofdlijnen goed te weten wat er speelt op het terrein van agressie en geweld (inhoudelijk op *hoofdlijnen* kunnen sparren met bestuurder, P&O, arbocoördinator).
- Beleidsinformatie halen bij de hierboven genoemde sleutelpersonen. Dat kan deels schriftelijk, maar het mondelinge contact met P&O en arbocoördinator is wel zo effectief.

- Helder beeld van wat er in de praktijk, op de werkvloer aan de hand is: gevoelens, knelpunten, ideeën voor oplossingen.

De checklist biedt, samen met de meest actuele RIE/Plan van Aanpak, daarvoor een prima instrument.

Tips:

- Loop als OR (of VWGM-commissie) samen met de arbocoördinator/preventiemedewerkers de checklist door.
- Stel samen vast waar de belangrijkste knelpunten liggen.
- Stem af over de tactische vervolgacties. Wie doet wat, richting wie en met welke boodschap.
- Maak als OR duidelijk dat de OR een belangrijke rol kan vervullen om betere voorwaarden te creëren voor het speelterrein van de arbocoördinator. OR en arbocoördinator hebben elkaar nodig!
- Leg de checklist met mogelijke oplossingen uit het oplossingenboek naast de actuele RIE/Plan van Aanpak: zijn er alternatieven overwogen, zijn er eventuele andere wegen die naar Rome kunnen leiden?
- Kijk vooral ook naar mogelijk vergeten doelgroepen. Het gaat niet alleen om baliemedewerkers die met agressie en geweld te maken hebben, maar om iedereen die met klanten te maken heeft. Ga daartoe eventueel ook een gesprek(ken) aan met bedrijfsmaatschappelijk werk, bedrijfsarts, vertrouwenspersoon om het beeld compleet te maken.
- Blijf niet te lang hangen in de inhoudelijke, 'papieren' analyse. Wacht niet te lang met het betrekken van de medewerkers.

2. *Betrekken van medewerkers*

Een belangrijke succesfactor voor de rol en positie van de ondernemingsraad, is dat de OR medewerkers die met dit thema te maken hebben erbij betrekt. Ten eerste hebben deze medewerkers er direct belang bij dat de OR van dit thema werk maakt. Ten tweede hebben de direct betrokken medewerkers vaak een goed beeld van de meest praktische oplossingen.

Tips:

- Leg contact met medewerkers uit de risicodoelgroepen. Probeer daar per doelgroep, voor de langere termijn, een of twee vaste contactpersonen te krijgen.
- Organiseer dat de OR/VGWM-commissie (bij voorkeur met een duo), een gesprek heeft met de betrokken medewerkers. Al dan niet gekoppeld aan een werkoverleg. Betrek daar ook de leidinggevende bij. Wijk hier alleen bij uitzondering van af, bijvoorbeeld als medewerkers heel duidelijk aangeven dat ze zich dan niet open kunnen uitspreken (dan heb je als OR meteen een gesprekspunt!).
- Maak de agenda mede op basis van de resultaten uit de checklist en RIE/PvA uit stap 2.
- Bevrraag de medewerkers vooral ook op:
 - Wat zij zelf als prioriteiten zien en waarom.
 - Hun eigen acties, hoe zij zijn omgegaan met hun eigen verantwoordelijkheid
 - Welke afspraken/toezeggingen in het verleden zijn gemaakt/gedaan, wat hiervan is gerealiseerd en wat volgens hen redenen zijn als zaken (nog) niet gerealiseerd zijn.
 - Aan welke concrete oplossingen zij zelf denken, wat daar voor nodig is om dat te realiseren.
- Geef aan wat de vervolgactie van de OR zal zijn en maak een afspraak over hoe de medewerkers een terugkoppeling krijgen. Laat de medewerkers zelf aangeven welke weg daarbij de voorkeur heeft.
- Maak altijd een verslag van deze bijeenkomst. Laat het verslag vooraf nog lezen door de deelnemers.
- Neem de resultaten mee naar het overleg met de bestuurder.

3. *Overweeg verschillende aanjaagroutes*

U kunt het thema agressie en geweld als op zichzelf staand thema zien. Maar er zijn ook verbanden met andere thema's die mogelijk ook in de organisatie spelen. Het is dan voor de OR een belangrijke, strategische vraag of het thema op zichzelf staat of meer kans maakt als het kan meeliften op andere onderwerpen die al op de agenda van de organisatie staan. Uiteraard moet de OR voorkomen dat meeliften betekent: op de lange baan schuiven. Maak dus een goede afweging of meeliften leidt tot

een goede behandeling en versnelling of dat het risico bestaat dat het thema op de achtergrond belandt of zelfs van de agenda verdwijnt.

Tips:

- Inventariseer welke andere thema's raakvlakken hebben met het thema agressie en geweld. Overweeg om die inventarisatie samen met P&O en/of arbocoördinator te doen.
- Bespreek de invalshoeken met P&O en/of arbocoördinator. Zien zij ook raakvlakken, welke zijn het meest geschikt? Hoe schatten zij in dat de bestuurder gaat reageren en waarom?
- Bespreek binnen de OR de vervolgstategie.

4. Strategisch gebruik maken van rechten

De OR heeft als sterkste recht het instemmingsrecht. Dit recht kan als breekijzer worden gebruikt om onderhandelingen te openen. Vooral als in de arbo-beleidscyclus een moment aanbreekt dat een arbodienstverleningscontract moet worden bijgesteld of instemming gevraagd wordt over een RIE/PvA. De OR kan dan het instemmingsrecht gebruiken om de bestuurder bepaalde concessies af te dwingen. Dit werkt alleen goed als er een inhoudelijk verband is tussen de doelen van de OR en het voorliggende instemmingsverzoek.

Dit recht kan pas ingezet worden als de werkgever zelf met een voorstel komt. Maar in veel gevallen vindt de OR dat de organisatie juist gestimuleerd moet worden om actie te ondernemen. In dat geval kan de OR zijn informatie-, overleg- en initiatiefrecht inzetten. Het is daarbij van belang dat de OR dat niet vrijblijvend doet (niet alleen vragen stellen), maar meer stellend en eisend.

Tips:

- Maak gebruik van het initiatiefrecht (art. 23.3). Dat kan als volgt: eerst een vraag stellen op basis van informatierecht. Wat gaat de gemeente doen met de Arbocatalogus Agressie en Geweld? Wordt het beleid agressie en geëvalueerd? Als de bestuurder niet precies op de hoogte is of niet weet wat te doen, vraag dan voor de volgende overlegvergadering of de arbocoördinator/verantwoordelijke P&O-er daarbij aanwezig is.
- Bereid dit overleg dan bij voorkeur *samen* met deze persoon voor. Daarbij kan al gebruik worden gemaakt van de hiervoor beschreven stappen. Zet een initiatiefvoorstel op maximaal één A4.
- Combineer dit eventueel met een gerichte enquête of gebruik de informatie verkregen uit de contacten met medewerkers.

5. Actief volgen van implementatie

De OR heeft een meerwaarde voor de bestuurder, omdat de OR dichter bij de praktijk staat. In een gemeentelijke organisatie kan de secretaris niet elke uitgezette actie monitoren. Dat kan de OR ook niet, maar met een geringere inspanning, ziet de OR wel sneller of iets wel of niet goed wordt uitgevoerd.

Tips:

- Maak gebruik van de mogelijkheid om frequent overleg te hebben met arbocoördinator/preventiemedewerkers om de uitvoering van beleid te volgen.
- Zet het netwerk van contactpersonen in bij de risicodoelgroepen om de voortgang te bewaken. Spreek met hen af dat zij in eerste instantie zelf actief de vinger aan de pols houden.
- Spreek indien nodig als OR de direct leidinggevenden aan als zij hun integrale verantwoordelijkheid niet waarmaken (bijv. in het kader van de uitvoering van een PvA). Nodig deze uit in de eigen OR- of commissievergadering. Stap pas daarna naar de bestuurder.

Bijlagen

Aparte bijlagen bij deze arbocatalogus zijn:

1. Checklist evaluatie beleid agressie en geweld

Hardcopy en digitaal (word-document) op www.aeno.nl.

2. Handleiding invoering Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem GIR

Informatie over het GIR, demo en handleiding op www.aeno.nl. De handleiding is ook als hardcopy beschikbaar.

3. Arbocatalogus in word-bestand

De arbocatalogus kunt u ook als word-bestand downloaden van www.aeno.nl. Op deze wijze kunnen bijvoorbeeld checklists uit het oplossingenboeken makkelijk worden gekopieerd en bewerkt voor eigen gebruik.

Overig:

Overzicht praktijkmateriaal gemeenten

Beschikbaar praktijkmateriaal van gemeenten:

- “Met alle respect” omgangsprotocol gemeente Almelo tussen burgers en medewerkers
- Agressieprotocol gemeente Mook en Middelaar
- Agressieprotocol gemeente Mook en Middelaar voor medewerkers buitendienst
- Agressieprotocol gemeente Enschede 2006
- Kaderrichtlijn Agressie en geweld, gemeente Amsterdam 2007
- Geweldprotocol RET, gemeente Rotterdam
- Geweldsprotocol dienst Stadstoezicht, gemeente Rotterdam
- “Een veilig gevoel” Notitie agressie en geweld Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer 2007
- Protocol Camerabeveiliging, Stadsdeel Oost/Watergraafsmeer A'dam
- Omgaan met crisissituaties, gemeente Wieringermeer
- Schema niet te tolereren gedrag, gemeente Wieringermeer
- E-learning opleidingsprogramma DWI gemeente Amsterdam
- Regeling Bedrijfsopvangteam, gemeente Maastricht
- Agressieregistratieformulier en melding geweldsincidenten, gemeente Rotterdam
- Meldingsformulier Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer A'dam
- Procedure sancties agressie (incl formats brieven), Stadsdeel Oost-Watergraafsmeer Amsterdam
- Procedure Overvalinstructie en agressief publiek gemeente Nijmegen
- Agressieprotocol gemeente Nijmegen
- Agressie en geweldsprotocol Afdeling Stadstoezicht gemeente Nijmegen
- Informatiebrochure agressie gemeente Nijmegen

U kunt deze documenten en meer praktijkmateriaal downloaden van www.aeno.nl

Ook op www.vng.nl kunt praktijkmateriaal vinden van gemeenten over de aanpak van agressie.

Relevante literatuur en websites

Literatuur:

Grens aan agressie, Tips en valkuilen bij aanpak van agressie in de keten van werk&inkomen. CWI, UWV, Divosa (2007).

Eindverslag "Inspecties Gemeentelijke Sociale Diensten, Centrum voor Werk en Inkomen en Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Arbeidsinspectie (2006), Den Haag

Werkboek Agressie en Geweld. A+O fonds Gemeenten (2003), Den Haag

Werkmap Agressie en Geweld. A+O fonds Gemeenten, Stimulansz, (2004), Den Haag

Gezond op weg. Het Arboconvenant Gemeenten, de resultaten. A+O fonds Gemeenten (2005), Den Haag

Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag. Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenst omgangsvormen op het werk. TNO Arbeid (2002), Hoofddorp

Actieplan tegen geweld. Ministerie van Justitie, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Economische Zaken, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Verkeer en Waterstaat, Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2005), Den Haag

Actieprogramma Aanpak agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2006), Den Haag

Programma Veilige Publieke Taak 2007-2011. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007), Den Haag

Van afzijdigheid naar betrokkenheid. Preventieve strategieën tegen geweld. Ministerie van Justitie (2005). Den Haag

Violence and aggression management training for trainers and managers. A national evaluation of the training provision in healthcare settings, University of Nottingham (2006), Nottingham.

Aard en omvang agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak. Quick Scan. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007), Den Haag

Ongewenst gedrag besproken. Ongewenst gedrag tegen werknemers met een publieke taak, onderzoeksrapportage. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007), Den Haag

Geweld tegen de brandweer. Resultaten van onderzoek onder brandweermedewerkers. Bureau Driessen (2005), Utrecht

Geweld tegen de Brandweer. Conclusies en aanbevelingen t.a.v. beleid en actieprogramma's. Andersson, Elffers Felix (2005), Utrecht

Effectief omgaan met agressie en zinloos geweld. H. van Dooremalen e.a. (2005), Elsevier Gezondheidszorg

Fascinerend geweld: omgaan met agressie op school. A. Guggenbühl (1996), Lemniscaat

Geweldloze communicatie: ontwapenend en doeltreffend. M. B. Rosenberg (1999), Lemniscaat

Gewoon een beroepsrisico: Wat leidinggevenden moeten weten over secundaire traumatisering. K.C.J. de Ridder (2001), Transact.

Omgaan met agressie. G. Schuur (2005), Bohn Stafleu Van Loghum

Omgaan met agressief gedrag. G.M. Breakwell (2000), Intro Baarn

Omgaan met agressie kun je leren. T. Westerveld (2004) Academic Service

Violence at work. D. Chappell; V. Di Martyino (2006), International Labour Office

Aangifte doen bij politie, handreiking voor management en staf. Sovam (2007), Zwolle

Geweld, intimidatie en discriminatie op het werk in de Europese Unie. P.G.W. Smulders, D.J. Klein Hessink. G.E. Evers (1999), Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, den Haag

Van afzijdigheid naar betrokkenheid, preventieve strategieën tegen geweld. Centrum criminaliteitspreventie en veiligheid (2005), Den Haag.

Goede praktijken tegen geweld, deel 1 preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen op de werkplek. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2006), den Haag

Goede praktijken tegen geweld, deel 2 casusboek. Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2006), den Haag

Geweld tegen werknemers in de (semi-) openbare ruimte. Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties (2001), Den Haag

Veiligheid door samenwerking. Deel 1: aanpakken van geweld algemeen. Centrum criminaliteitspreventie en veiligheid (2006), Den Haag.

Veiligheid door samenwerking. Deel 2: aanpakken van geweld, domein school. Centrum criminaliteitspreventie en veiligheid (2006), Den Haag.

Veiligheid door samenwerking. Deel 3: aanpakken van geweld, domein uitgaan, alcohol en drugs. Centrum criminaliteitspreventie en veiligheid (2006), Den Haag.

Veiligheid door samenwerking. Deel 4: aanpakken van geweld, domein wijk, sport, openbaar vervoer, werk en dader- en slachtoffergerichte aanpak. Centrum criminaliteitspreventie en veiligheid (2006), Den Haag.

Websites:

www.agressieregistratieoverheid.nl Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem / Agressie Registratiesysteem Overheid

www.aeno.nl A+O fonds Gemeenten

www.cnvpubliekezaak.nl CNV Publieke Zaak

www.fnv.nl/abvakabo.nl FNV ABVAKABO

www.cmhf.nl CMHF

www.vng.nl VNG

www.minbzk.nl Actieprogramma Veilige Publieke Taak, BZK

www.arbeidsinspectie.nl Informatie over melden van klachten, melden ernstige

www.veiligheidbegintbijvoorkomen.nl	incidenten, etc. Site van de rijksoverheid over agressie en geweld, veiligheid, criminaliteit bedrijfsleven etc.
www.hetccv.nl	Site van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid
www.integriteitoverheid.nl	Deze website biedt instrumenten en (achtergrond)informatie voor het ontwikkelen en implementeren van integriteitbeleid.
www.minbzk.nl/onderwerpen/veiligheid	Site van het ministerie over veiligheid
www.kwaliteitshandvesten.nl	Website van de VGN over kwaliteitshandvesten
www.ergocoaches.nl/agressie.html	Deze site gaat over agressie in de zorg.

Colofon

Opdrachtgever

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

www.aeno.nl
secretariaat@aeno.nl

Projectteam R. Davits, E. Loozen, F. van der Kroft

Auteurs

J. Hoffmans (Vertige Training & Advies), R. Davits (A+O fonds Gemeenten)

Redactie: R. Davits (A+O fonds Gemeenten), W. Baardemans (BNB Teksten)

Met dank aan

De leden van de begeleidingscommissie Gezond Werk A+O fonds Gemeenten: J. Schot (CNV Publieke Zaak), P. Wiechmann (ABVA KABO FNV), P. van den Berghe (CMHF), D. Voortman (CvA VNG), M. Brorrens (IZA), T. Hoonhout (gemeente Leiderdorp), K. Baelemans (gemeente Eindhoven), H. Dijkman (gemeente Rotterdam), M. Veldhoven (gemeente Rotterdam).

De leden van de klankbordgroep Arbocatalogus Agressie en Geweld:

S. Hoeve (gemeente Ommen), R. Arends (gemeente Amsterdam, Stadsdeel Oost/Watergraafsmeer), A. Moerkerken (gemeente Wieringermeer), D. van Lanen (gemeente Bergen), J. Steinmetz (gemeente Velzen) J. Kippers (gemeente Almelo), H. Dijkman (gemeente Rotterdam), E. van Brakel (gemeente Nijmegen), M. Seesink (gemeente Bronckhorst), B. Spekking (gemeente Aalten), A. Groothengel (gemeente Enschede), L. Schalkoort (gemeente Castricum), T. Lindeman (gemeente Moordrecht).

De gemeenten Amsterdam, Almelo, Enschede, Maastricht, Mook en Middelaar, Rotterdam, Wieringermeer voor het beschikbaar stellen van praktijkmateriaal.

Uitgave



© Stichting Arbeidsmarkt- en opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag
Februari 2008

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

Vormgeving

Do Company

Drukwerk

Artoos Drukkerijen

Oplage

5000

ISBN-nummer

978-90-77681-31-2

Rechten

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, Arbocatalogus Agressie en Geweld Sector Gemeenten

mechanisch door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten.

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.

Checklist evaluatie beleid en maatregelen agressie en geweld

Bijlage van de Arbocatalogus Agressie en Geweld

Versie 1.1. 11 maart 2008

1. Inleiding

Doel

In de Arbocatalogus Agressie en Geweld hebben sociale partners afgesproken dat gemeenten het gevoerde beleid agressie en geweld moeten evalueren en waar nodig actualiseren. Met deze checklist kunt u het gevoerde beleid van uw gemeente evalueren. U evalueert hiermee:

- 1) de volledigheid van de aanpak
- 2) of voor alle functies met publiekscontacten en een risico op agressie en geweld maatregelen zijn genomen
- 3) of maatregelen zijn geïmplementeerd
- 4) of maatregelen effectief zijn en de aanpak succesvol is.

Evaluatie op maat van uw gemeente

De Arbocatalogus Agressie en Geweld schrijft niet exact voor hoe uw gemeente agressie en geweld moet aanpakken, maar biedt hiervoor een kader en een oplossingenboek. Voor gemeenten is het zinvol om een aanpak van agressie en geweld op maat te maken. Ook de evaluatie en deze checklist kunt u desgewenst op maat maken van uw gemeente. U kunt hiervoor de checklist als word-bestand downloaden van www.aeno.nl.

Stappen

1. Ga niet aan de slag voordat er een duidelijke opdracht voor evaluatie is

Het management (College van B&W, gemeentesecretaris, directeur) is eindverantwoordelijk voor arbeidsomstandigheden, dient een opdracht te geven voor evaluatie, zich een oordeel te vormen over de stand van zaken met de beheersing van agressie en geweld en zonodig te besluiten het beleid te actualiseren. Betrek ook de OR bij de opzet voor de evaluatie. Voorkom dat de evaluatie alleen een activiteit is van de preventiemedewerker, arbocoördinator of P&O.

2. Stel het domein voor evaluatie vast

Wordt het agressiebeleid gemeentebreed geëvalueerd, per stadsdeel, deelgemeente of dienst?

3. Stel vast in welke fase de aanpak van agressie en geweld zich bevindt (zie schema 1)

Schema 1

Fase (stand van zaken)	Actie
A. Er is geen RI&E voor het onderwerp agressie en geweld uitgevoerd voor alle functies met publiekscontacten	Voor een risico-inventarisatie en – evaluatie uit. U kunt hiervoor de RIE Gemeenten gebruiken, module agressie en geweld.
B. Er is een RI&E Agressie en geweld maar geen plan van aanpak	Stel het plan van aanpak op.
C. Er is een plan van aanpak maar nog niet uitgevoerd.	Voer het plan van aanpak uit.
D. Het plan van aanpak is in uitvoering of is uitgevoerd.	Evalueer de aanpak van agressie en geweld

Indien uw organisatie in de fase A., B. of C. is, is het uiteraard niet zinvol en/of mogelijk de gevoerde aanpak van agressie en geweld te evalueren. Wel kunt u nagaan of de RI&E agressie uitgevoerd is voor alle functies met publiekscontacten en of de aanpak volledig is (zijn er voorzorgsmaatregelen, zijn er afspraken voor adequaat te reageren op agressie, zijn er afspraken voor afhandeling van incidenten?).

De meeste gemeenten hebben afgelopen jaren maatregelen tegen agressie en geweld genomen waarbij het zinvol is om de gevoerde aanpak nu te evalueren. Is dat in uw situatie ook (fase D), dan gaat u verder met stap 4.

4. *Evalueer het gevoerde beleid*

Hierbij gaat het om evaluatie van het beleid geldend voor de hele organisatie. Verzamel hiervoor de beschikbare beleidsstukken. Dit deel van de evaluatie kunt u met deskresearch uitvoeren. Gebruik hiervoor de bijgevoegde checklist (2). Beoordeel of het gevoerde beleid voldoende is uitgewerkt vergeleken met actuele inzichten over de aanpak van agressie en geweld. Raadpleeg het oplossingenboek uit de Arbocatalogus Agressie en Geweld voor een toelichting.

5. *Evalueer de maatregelen per functiegroep met publiekscontacten en een risico op confrontatie met agressie*

Inventariseer welke functiegroepen of functies met publiekscontacten een risico in zich dragen op confrontatie met agressie en geweld. Breng met de bijgevoegde checklist in kaart welke maatregelen zijn genomen en welke mogelijk ontbreken. Evalueer de genomen maatregelen: zijn ze geïmplementeerd en dragen ze bij aan

het voorkomen van en beter omgaan met agressie? Betrek hierbij leidinggevenden en een vertegenwoordiging van medewerkers. Raadpleeg het oplossingenboek uit de arbocatalogus voor een toelichting van de maatregelen uit de checklist.

6. Ga na of per functiegroep de trend in agressie en geweld kan worden vastgesteld

Naast evaluatie van de uitvoering van beleid en maatregelen is ook een beoordeling van de effectiviteit van de gevoerde aanpak van belang. Dragen het beleid en de uitgevoerde maatregelen bij aan vermindering van blootstelling van medewerkers aan agressie en geweld en aan vermindering van negatieve gevolgen hiervan? Met behulp van enkele indicatoren zoals registratie van incidenten of MTO-onderzoek kunt u hier mogelijk zicht op krijgen.

7. Stel per functiegroep een eindconclusie op over de beheersing van agressie en geweld

Stel op basis van de evaluatie van het beleid, maatregelen, implementatie en mogelijke effecten van beleid eindconclusies op.

8. Leg de resultaten van de evaluatie vast in een evaluatieverslag

Het evaluatieverslag is van belang voor beoordeling en besluitvorming door het management en voor het informeren en toetsen van het beleid door de OR. Het evaluatieverslag is een basis voor het waarnodig actualiseren en verder invullen van het plan van aanpak voor agressie. Ook kan het verslag dienen ter informatie van de Arbeidsinspectie.

2. Evaluatie beleid agressie en geweld

	Integrale aanpak agressie en geweld		OB Nr	Aanwezig		Volledig		Toelichting
				Ja	Nee	Ja	Nee	
	Onderwerpen	Toelichting Zie ook het oplossingenboek Arbocatalogus agressie						
	Inhoud van het gevoerd beleid							
	Is een visie op agressie en geweld vastgesteld?	<ul style="list-style-type: none"> o Definitie van agressie en geweld o Statement hoe om te gaan met agressie en geweld o Vaststellen van gewenst en ongewenst gedrag o Huisregels voor burgers o Gedragsregels voor medewerkers 	4.1.2.					
	Komt in het beleid aan de orde:							
	0 Voorzorgsmaatregelen?	Preventieve maatregelen om agressie te voorkomen	4.2					
	0 Het adequaat reageren op agressie?	Afspraken en maatregelen hoe te handelen bij agressie	4.3					
	0 Het afhandelen van incidenten?	Opvang, nazorg, registreren, dadergerichte aanpak, verhalen van schade	4.4					
	Is er een agressieregistratie- systeem?	Elementen: * definitie agressie en geweld o een duidelijke indeling naar	4.4.2					

		<ul style="list-style-type: none"> o vormen van agressief gedrag o een procedure voor melden en registreren o een agressieregistratieformulier o terugkoppeling naar het team o management-rapportage 						
	Is het beleidsproces vastgesteld?	<ul style="list-style-type: none"> o Beleidscyclus o Samenwerking met de OR o Proceseigenaar benoemd o Periodieke evaluatie 	4.1.3					
	Zijn taken en verantwoordelijkheden vastgesteld?	<p>Stel taken en verantwoordelijkheden vast. Denk aan:</p> <ul style="list-style-type: none"> o College B&W/MT o Hoger management o Lager management o Medewerkers o P&O o Arbocoördinator o Preventiemedewerkers 	4.1.4					

OB* nr in Oplossingenboek arbocatalogus

Conclusie:

3. Evaluatie agressie en geweld per functiegroep

A. Inventariseer de functiegroepen met publiekscontacten en een risico op confrontatie met agressie en geweld

0 *Functiegroepen handhavingtaken*
(Bijvoorbeeld parkeercontroleurs, controleurs/inspecteur brandveiligheid, milieu, horeca, deurwaarders)

Welke functies met handhavingstaken zijn er:

1.
2.
3.
4.
5.

0 *Functiegroep met toezichhoudende taken*
(Bijvoorbeeld medewerkers openbaar vervoer, zwembadpersoneel)

Welke functies met toezichhoudende taken zijn er:

1.
2.
3.
4.
5.

0 *Functiegroep met balie- en spreekkamertaken*
(Bijvoorbeeld medewerkers sociale diensten/dienst werk en inkomen)

Welke functies met balie- en spreekkamertaken zijn er:

1.
2.
3.
4.
5.

0 *Functiegroep hulpdiensten*
(Brandweer, GGD)

Welke functies bij hulpdiensten met publiekscontacten en een risico op agressie en geweld zijn er:

1.
2.
3.
4.
5.

0 *Overige functies* met publiekscontacten en een risico op agressie en geweld

Denk aan burgemeester, wethouders, secretaresses (telefonische agressie), medewerkers begraafplaatsen, medewerkers reiniging en groen, brugwachters, medewerkers kinderboerderij, medewerkers buurtgericht werken, telefonistes van bijvoorbeeld grofvuillijn, vrijwilligers etc.

1.

2.

3.

4.

5.

B. Evaluatie aanpak agressie en geweld per functiegroep

Functiegroep of functie: _____

Aantal medewerkers: _____

Met welke vormen van agressie en geweld zijn medewerkers de afgelopen twee jaar geconfronteerd?

	Vormen van agressie	Niet voorgekomen	Wel voorgekomen. Aantal malen afgelopen twee jaar	Geconstateerde effecten door confrontatie met agressie: - gezondheids-/posttraumatische klachten - letsel - verminderd plezier in het werk - verminderd functioneren - verzuim - verminderde inzetbaarheid
I	(non-) Verbale agressie Beledigen Vernederen Smaad Treiteren Discriminatie Seksuele Intimidatie			
II	Persoons-gerichte bedreiging Dreigen door houding, gebaar, of andersoortig gedrag Bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen Lokaalvredebreuk Schennis der eerbaarheid Pogingen tot schoppen, slaan of verwonden Stalken			
III	Fysieke agressie Mishandeling Verwonden, pijn veroorzaken			

		Aanranden Beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen Wapen gebruik Vernielen	het gooien van objecten, het fysiek verhinderen dat iemand een vertrek kan verlaten, het fysiek verhinderen van werkzaamheden, duwen, trekken en grijpen, spugen, bijten of krabben, slaan, stompen en schoppen, een kopstoot geven.			
--	--	---	--	--	--	--

Toelichting:

Arbeidsrisico's kan men vaststellen door te kijken naar de blootstelling van medewerkers aan het risico, de frequentie van de blootstelling en het effect van de blootstelling op de gezondheid. Informatiebronnen zijn bijvoorbeeld het agressieregistratiesysteem, de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk, leidinggevenden, resultaten uit enquêtes, interviews met leidinggevenden en medewerkers. Dit onderdeel kan ook in het werkoverleg worden besproken. Indien geen exacte gegevens beschikbaar zijn, probeer dan een schatting te maken op basis van interviews.

C. Evaluatie van genomen maatregelen

A	Welke maatregelen zijn genomen? (Vul in)	Toelichting	Implementatie: worden maatregelen in de praktijk door leidinggevend en medewerkers toegepast?			Effectiviteit: vinden medewerkers en leidinggevende dat de maatregelen helpen?			Zijn er voldoende maatregelen genomen?		Toelichting
			goed	matig	slecht	goed	matig	slecht	ja	nee	
1		Maatregelen om veiligheid werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen te vergroten									
2		Maatregelen om veiligheid werkprocessen te vergroten									
3		(Bijvoorbeeld bij huisbezoek, parkeercontroles etc.)									
4		Voorlichting en training medewerkers Komt agressie en geweld in werkoverleg aan de orde?									
5		Samengewerkt met andere organisaties bij de aanpak van agressie en geweld									

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

B	Welke maatregelen zijn genomen? (Vul in)	Toelichting	Implementatie: worden maatregelen in de praktijk door leidinggevend en medewerkers toegepast?			Effectiviteit: vinden medewerkers en leidinggevende dat de maatregelen helpen?			Zijn er voldoende maatregelen genomen?		Toelichting	
			goed	matig	slecht	goed	matig	slecht	ja	nee		
1		Zijn er voorzieningen getroffen zodat medewerkers en leidinggevend adequaat kunnen reageren op agressie: 0 Agressie-hantering 0 Alarm-procedure 0 Collegiale steun 0 Samen-werking met politie 0 Werk-zaamheden buiten 0 Protocol handelen medewerkers										
2												
3												
4												
5												

	Welke maatregelen zijn genomen? (Vul in)		Implementatie: worden maatregelen in de praktijk door leidinggevenden en medewerkers toegepast?			Effectiviteit: vinden medewerkers en leidinggevende dat de maatregelen helpen?			Zijn er voldoende maatregelen genomen?		Toelichting
C	Afhandelen van incidenten	Toelichting	goed	matig	slecht	goed	matig	slecht	ja	nee	
1		Zijn er voorzieningen getroffen voor 1 ^e opvang en nazorg van medewerker na agressie									
2		Vindt registratie van agressie-incidenten plaats? Is er een dadergerichte aanpak vastgesteld?									
3		Is er een regeling voor schadevergoeding voor medewerkers?									
4											
5											

Toelichting mogelijke maatregelen

	Integrale aanpak agressie en geweld	Toelichting Zie ook oplossingenboek	Opl. boek nr
A	Vorzorgsmaatregelen		
	Zijn werkplekken, werkomgeving en inrichting van gebouwen veilig?	<input type="checkbox"/> Omgeving van het gebouw <input type="checkbox"/> Toegang tot het gebouw <input type="checkbox"/> Inrichting van het gebouw <input type="checkbox"/> Inrichting van werkplekken <input type="checkbox"/> Technische voorzieningen <input type="checkbox"/> Objectieve en subjectieve veiligheid	4.2.2
	Zijn werkprocessen veilig (Bijvoorbeeld huisbezoek, parkeercontroles etc.)	<input type="checkbox"/> De 'kritische' momenten in het primair proces zijn bekend <input type="checkbox"/> Vroegsignalering <input type="checkbox"/> Voorzorgsmaatregelen	4.2.3
	Hebben medewerkers voorlichting gehad en zijn medewerkers getraind?	<input type="checkbox"/> Agressieprotocol voor medewerkers <input type="checkbox"/> Gedragscodes <input type="checkbox"/> Voorlichting en instructie <input type="checkbox"/> Inhoud van trainingen <input type="checkbox"/> Intensiteit en frequentie trainingsaanbod <input type="checkbox"/> Selectie van het trainingsbureau	4.2.6
	Werken leidinggevenden en teams samen bij het beheersen van agressie en geweld?	<input type="checkbox"/> Werkoverleg <input type="checkbox"/> Samenwerking in het team <input type="checkbox"/> Bespreken agressierisico's en incidenten	4.2.7
	Wordt, indien van toepassing samengewerkt met andere organisaties bij de aanpak van agressie en geweld?	<input type="checkbox"/> Afspraken met ketenpartners <input type="checkbox"/> Afspraken met voordeurdelers <input type="checkbox"/> Bedrijfs- verzamelgebouw (met UWV en CWI)	4.2.8
B	Adequaat reageren op agressie		
	Zijn er voorzieningen getroffen zodat medewerkers en leidinggevenden adequaat kunnen reageren op agressie?	<input type="checkbox"/> Agressiehantering <input type="checkbox"/> Alarmprocedure <input type="checkbox"/> Collegiale steun <input type="checkbox"/> Samenwerking met politie	4.3

		0 Werkzaamheden buiten 0 Protocol handelen medewerkers	
C	Afhandelen van incidenten		
	Zijn er voorzieningen getroffen voor 1 ^e opvang en nazorg van medewerker na agressie	0 Procedure 1 ^e opvang 0 Procedure nazorg	4.4.1
	Vindt registratie van agressie-incidenten plaats?	0 registreren 0 terugkoppelen naar team 0 management- rapportage	4.4.2
	Is er een een dadergerichte aanpak vastgesteld?	0 Sancties opleggen 0 Aangifte doen 0 Schade verhalen	4.4.3
	Is er een regeling voor schadevergoeding voor medewerkers?	0 Regeling schadevergoeding	4.4.4

E. Conclusie:

4. Evalueer de trend in agressie en geweld per functiegroep

Ga na welke informatiebronnen binnen de gemeente beschikbaar zijn over de confrontatie van medewerkers met agressie en geweld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een werknemersenquête, het agressieregistratiesysteem of rapportages van de bedrijfsarts over arbeidsgerelateerd verzuim. Met behulp van deze indicatoren kan mogelijk een beeld worden gevormd over de trend in agressie en geweld per functiegroep.

a. Werknemersenquête agressie en geweld

Is een enquête onder medewerkers uitgevoerd waarmee inzicht kan worden verkregen in de mate van blootstelling van medewerkers aan agressie en geweld en de gevolgen hiervan voor medewerkers (klachten, beperkingen in inzetbaarheid en verminderd functioneren door agressie). Deze enquête kan bijvoorbeeld zijn uitgevoerd met een medewerkerstevredenheidsonderzoek, Arbomonitor Gemeenten of Internetspiegel.

0 Ja, uitgevoerd in:

0 nee

Is deze enquête eerder uitgevoerd?

0 Ja, uitgevoerd in:.....

0 nee

Is een benchmark van de uitkomsten mogelijk: hoe verhoudt de mate van blootstelling aan agressie en geweld en klachten medewerkers zich ten opzichte van andere gemeenten?

0 Benchmark aanwezig

0 Geen benchmark aanwezig

Belangrijkste uitkomsten:

b. Incidenten agressie en geweld

Is er inzicht in het jaarlijks voorkomend aantal incidenten agressie en geweld en de gevolgen hiervan voor medewerkers?

- 0 Ja
- 0 nee

Belangrijkste uitkomsten:

c. Andere informatiebronnen over agressie en geweld

Bijvoorbeeld rapportages van de bedrijfsarts of bedrijfsmaatschappelijk werk (over arbeidsgerelateerd verzuim door agressie), overzichten met schadevergoedingen aan medewerkers.

d. Conclusie trend in agressie en geweld

Hoe beoordeelt u de trend in incidenten agressie en geweld op basis van uitkomsten a., b., c.?

- 0 Stijgend
- 0 Dalend
- 0 Onbekend

Toelichting:

5. Eindconclusie

a. Betreffende het gevoerde beleid, genomen maatregelen en implementatie hiervan:

b. Betreffende de effectiviteit van beleid en uitgevoerde maatregelen:

Leiden beleid en uitgevoerde maatregelen tot een betere beheersing van agressie en geweld? D.w.z. worden medewerkers minder blootgesteld aan agressie en geweld en zijn er minder klachten en beperkingen ten gevolge van agressie?:

c. Welke mogelijke verbeterpunten zijn er?:

UITGAVE



© Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten, Den Haag
maart 2008

www.aeno.nl
gezondwerk@aeno.nl

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.