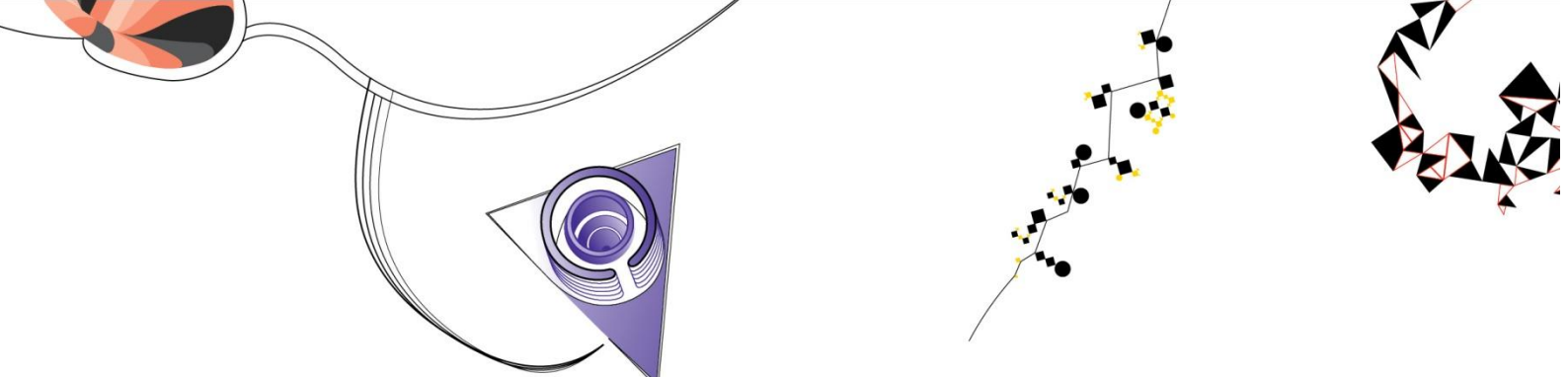




‘Het vaststellen van beleid is één; het uitvoeren en het ernaar handelen is twee.’

Een onderzoek naar de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo



Master scriptie

Public Administration - Public Safety

July 2015

Auteur:

Jarno Meenink

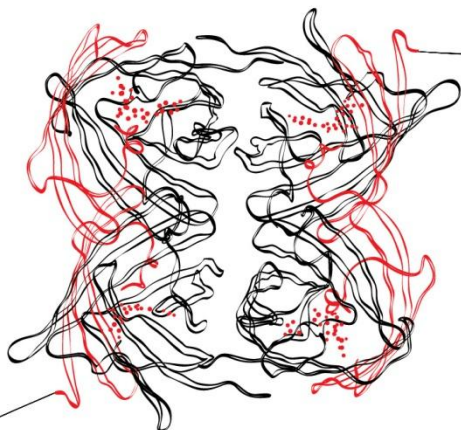
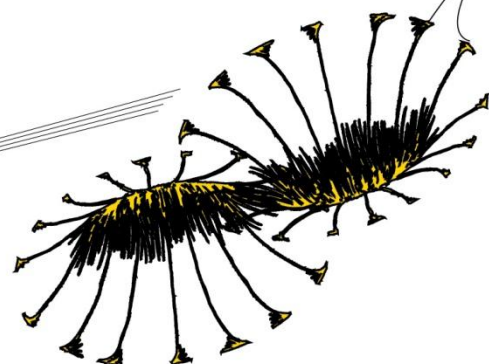
Afstudeercommissie:

Dr. Guus Meershoek

Dr. Pieter-Jan Klok

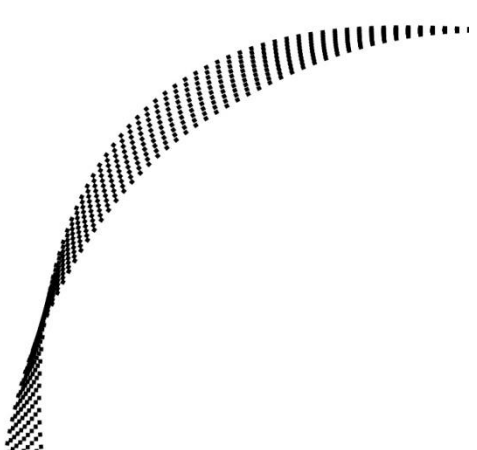
Begeleidster gemeente Hengelo:

Alide Oude Egbrink



UNIVERSITEIT TWENTE.

GEMEENTE
HENGLO



Samenvatting

Aanleiding en vraagstelling

Dit onderzoek is een evaluatie van de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Medewerkers van de gemeente Hengelo hebben regelmatig te maken met agressie door externen. Dat kan persoonlijke gevolgen hebben voor de medewerkers en gevolgen voor de uitvoering van de publieke taak. Het is dus zaak dat er een goed werkend agressiebeleid is zodat er handvaten zijn om met agressie en de gevolgen daarvan om te gaan.

Er zijn een aantal constatering die als aanleiding van dit onderzoek fungeren. Het is opgevallen dat het agressiebeleid niet zo wordt uitgevoerd als in het beleid is beoogd. De procedure van melden en registreren van incidenten lijkt niet goed te werken. Er worden weliswaar tientallen incidenten geregistreerd, het vermoeden is echter dat het werkelijke aantal incidenten veel groter is. Bovendien blijkt dat er grote verschillen tussen afdelingen zitten wat betreft het aantal geregistreerde meldingen. Verder is het onduidelijk in hoeverre de medewerkers bekend zijn met het agressiebeleid en daar gebruik van kunnen maken. Daarnaast is het een verplichting voor medewerkers trainingen in de omgang met agressie te volgen. Er worden echter er geen trainingen in de omgang met agressie aangeboden vanwege het lage animo. Verder vraagt men zich bij de gemeente Hengelo af in hoeverre het agressiebeleid aan de wettelijke vereisten voldoet. Buiten de genoemde constatering is er de behoefte aan een evaluatie van het agressiebeleid, het beleid is sinds de invoering nog niet geëvalueerd.

De belangrijkste doelstelling van dit onderzoek is te bepalen of het agressiebeleid adequaat wordt uitgevoerd en welke factoren daarop van invloed zijn. Dat leidt tot de volgende hoofdvraag in dit onderzoek;

'In hoeverre is de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo zoals dat is beoogd en welke factoren zijn daarop van invloed?'

Kern van de literatuur

In dit onderzoek wordt de uitvoering van het beleid vanuit een bottom-up perspectief bekeken. Dat houdt in dat er wordt gekeken naar de uitvoerders onderin de organisatie. Volgens de literatuur zijn er vier factoren die van invloed zijn op de uitvoering van het beleid. Het gaat om het weten, kunnen, willen en moeten (Coolsma, 2008). Deze factoren moeten gezien worden in relatie tot een beleid. Het 'weten' houdt in dat men bekend is met het beleid en dat het beleid goed gecommuniceerd is. Het 'kunnen' houdt in dat de medewerkers competent genoeg zijn om het beleid uit te voeren en dat het beleid bruikbaar is. Het 'willen' van een beleid duidt op het draagvlak van de medewerkers voor het beleid en de maatregelen. Het 'moeten' heeft betrekking op de mate waarin medewerkers vrij worden gelaten het beleid uit te voeren zoals zij dat willen.

Methoden

Als research design is in dit onderzoek gekozen voor een vergelijkende case studie, daarmee kunnen verschillen tussen afdelingen in beeld gebracht worden. Er zijn zeven afdelingen geselecteerd die als cases dienen, het belangrijkste criterium voor de selectie was dat de medewerkers van de afdelingen relatief veel contacten met burgers of klanten hebben. Binnen de afdelingen zijn vervolgens de medewerkers geselecteerd met die contacten. Er is gebruik gemaakt van een documentanalyse om te bepalen wat de verantwoordelijkheden voor de uitvoerders in het agressiebeleid zijn en om te bepalen in hoeverre het beleid aan de wetgeving voldoet. Om data te verzamelen over de aard en omvang van agressie, de uitvoering van het beleid en de factoren die daarop van invloed zijn is

gebruik gemaakt van enquêtes. De verzamelde data is vervolgens geanalyseerd met behulp van statistische software.

Resultaten en conclusies

Analyse van het agressiebeleid

Er zit een duidelijk onderscheid in de verantwoordelijkheden in de uitvoering voor medewerkers en leidinggevenden. Verder is gebleken dat het agressiebeleid gedateerd is.

Voldoen van het agressiebeleid aan de wetgeving

Het agressiebeleid van de gemeente Hengelo voldoet grotendeels aan de wettelijke vereisten. Er zijn echter wel een aantal aandachtspunten die niet geheel aan de wetgeving voldoen.

Aard en omvang van agressie tegen medewerkers

De omvang van het aantal werkelijke incidenten is veel groter dan de omvang van het aantal incidenten dat geregistreerd staat. De procedure van melden en registreren van incidenten werkt dus niet, medewerkers en leidinggevenden schieten daarbij allebei tekort in de uitvoering. Medewerkers melden incidenten voornamelijk niet omdat ze sommige incidenten niet ernstig genoeg vinden en in mindere mate zijn zij van mening dat een zekere mate van agressie bij het werk hoort. De meldingsbereidheid neemt dan ook toe bij zwaardere vormen van agressie. Als er wordt gekeken naar de aard van de incidenten, dan komt verbale agressie het meest frequent voor. In mindere mate is er sprake van persoonsgerichte bedreiging en fysieke agressie komt het minste voor. Bij de aard en omvang zijn verschillen te zien tussen de afdelingen, dat hangt mede af van de functies van de medewerkers en de aard van de contacten die zij met hun doelgroep hebben.

Uitvoering van het agressiebeleid

Gemiddeld gezien is de uitvoering van het agressiebeleid voldoende. Er zijn echter wel verschillen te herkennen tussen afdelingen en de uitvoering van bepaalde verantwoordelijkheden.

Voor zowel medewerkers als leidinggevenden geldt dat met name de bekendheid van het agressieprotocol en het trainen in de omgang met agressie niet afdoende zijn. Bij een aantal afdelingen geeft een aanzienlijk deel van de medewerkers aan niet goed of minder goed bekend te zijn met het protocol. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van zowel de medewerkers als de leidinggevenden dat de medewerkers getraind zijn en blijven. Uit de resultaten is gebleken dat bijna 20% van de medewerkers niet getraind is. Voor de medewerkers die wel getraind zijn is dat voor bijna 30% meer dan vijf jaar geleden.

Factoren die invloed hebben op de uitvoering

Het blijkt dat met name de factoren 'Willen' en 'Weten' een positieve invloed hebben op de uitvoering van het agressiebeleid door de medewerkers. Dat houdt in dat meer draagvlak onder de medewerkers voor het beleid en een betere bekendheid van het beleid gemiddeld gezien een positieve bijdrage leveren aan de uitvoering van het beleid. Voor de factor 'Kunnen' is een zwakke invloed gevonden wat inhoudt dat een hogere competentie van de medewerkers en een betere bruikbaarheid van het beleid een zwakke positieve invloed hebben op de uitvoering. Voor de factor 'Moeten' is geen significante relatie gevonden. Dat betekent dat het geen zin heeft invloed uit te oefenen op de wijze waarop de medewerkers het beleid uitvoeren, dit heeft geen invloed op de uiteindelijke uitvoering. Aangezien uit de resultaten bleek dat de afdeling Stadtoezicht er bovenuit stak wat betreft de uitvoering is er getoetst of het behoren tot een afdeling van invloed kan zijn op

de uitvoering. Uit de resultaten blijkt dat het behoren tot een bepaalde afdeling inderdaad van invloed kan zijn op de mate waarin men het beleid uitvoert.

Aanbevelingen

Hernieuwde aandacht voor het agressiebeleid op afdelingsniveau

Uit de resultaten is gebleken dat 39% van de medewerkers minder goed of niet goed bekend is met het agressieprotocol. Een derde van de medewerkers is daarover dan ook niet geïnformeerd. Een aanbeveling is daar hernieuwde aandacht aan te besteden op afdelingsniveau, aangezien het niet altijd bij de medewerkers aankomt als het gaat om aandacht van de centrale organisatie.

Zorg dat het onderwerp agressie op de agenda blijft

Bij verminderde aandacht voor agressie en het beleid, komt het beleid niet van de grond (Kemper & De Ruig, 2009). Het is dus zaak het onderwerp agressie blijvend op de agenda te houden. Voor bottom-up aandacht kan een 'werkgroep Agressie' met medewerkers op worden gericht.

Geef extra aandacht aan nieuwe medewerkers

Nieuwe medewerkers zijn relatief vaker niet goed bekend met het protocol en kunnen het daardoor relatief slechter toepassen. Zij verdienen dus extra aandacht.

Pak de trainingen in de omgang met agressie weer op

Bijna 20% van de medewerkers is niet getraind, voor medewerkers die wel getraind zijn is het voor bijna 30% meer dan vijf jaar geleden. Trainingen worden niet meer centraal gegeven door het lage animo. De trainingen moeten weer worden opgepakt om te zorgen dat iedereen getraind is en blijft.

Versimpel de melding- en registratieprocedure van incidenten

De procedure werkt niet afdoende, dat komt omdat de medewerkers de incidenten vaak niet ernstig genoeg vinden en ze vinden dat agressie bij het werk hoort. Door zowel de medewerkers als de leidinggevenden wordt aangegeven dat het melden en registreren soms te veel moeite kost. Om deze barrières deels weg te nemen kan de meldingsprocedure versimpeld worden. De procedure kost nu relatief veel tijd en moeite, na een versimpeling scheelt het zowel de medewerkers als de leidinggevenden veel tijd en moeite. Dit zal er waarschijnlijk toe leiden dat de meldingsbereidheid omhoog gaat.

Zorg dat leidinggevenden op de uitvoering van hun verantwoordelijkheden worden gewezen

De leidinggevenden worden nu vaak vrij gelaten in de uitvoering van hun verantwoordelijkheden. Als ze niet voldoen aan hun verantwoordelijkheden, en dat gebeurt in de praktijk, moeten zij daarop gewezen worden.

Evalueer het beleid en zorg dat dit geborgd wordt

Het agressiebeleid wordt niet periodiek geëvalueerd terwijl dit wel in het beleid zelf staat aangegeven. Uit de inspectiepunten van de Inspectie SZW is eveneens af te leiden dat dit wel de bedoeling is. De aanbeveling is dan ook periodieke evaluaties te borgen zodat het beleid indien nodig bijgesteld kan worden.

Geef een terugkoppeling aan de medewerkers na het registreren van incidenten

Momenteel worden geen terugkoppelingen gegeven richting de melders van geregistreerde incidenten. Medewerkers vragen zich daarom af waarom ze eigenlijk melden. Het wordt dan ook aangeraden wel terugkoppelingen te geven, om de meldingsbereidheid te stimuleren.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord	7
H1. Inleiding	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Aanleiding	9
1.3 Doel- en vraagstelling	10
H2. Theoretisch kader	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Beleid en beleidsprocessen	12
2.3 De uitvoering van beleid	12
2.4 Factoren die de uitkomst van de uitvoering beïnvloeden	14
H3. Methodische verantwoording	18
3.1 Inleiding	18
3.2 Procesevaluatie	18
3.3 Onderzoeksdesign	18
3.4 Selectie	19
3.5 Data verzameling	20
3.6 Operationalisering en data-analyse	21
H4. Resultaten: Beschrijving en analyse van het agressiebeleid	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Beschrijving van het agressiebeleid	22
4.3 Analyse	24
4.4 Verantwoordelijkheden voor de uitvoerders	26
4.5 Conclusie	28
H5. Operationalisering en data-analyse	29
5.1 Inleiding	29
5.2 Operationalisering	29
5.3 Data-analyse	33
H6.1 Resultaten. Conformiteit van het agressiebeleid aan de wetgeving	35
6.1.1 Inleiding	35
6.1.2. Vergelijking inspectiepunten met beleid	35
6.1.3 Conclusie	39
H6.2 Resultaten. Beschrijving en analyse van de cases	40
6.2.1 Inleiding	40
6.2.2. Afdeling Burgerzaken	40
6.2.3 Afdeling Handhaving en Bijzondere Regelingen	43
6.2.4 Afdeling Klantmanagement en Toetsing	45
6.2.5 Afdeling Klantmanagement, Terugvordering en Administratie	47
6.2.6 Afdeling Stadstoezicht	50
6.2.7 Afdeling Twentebad	52
6.2.8 Afdeling Ondersteuning en Zorg	54
6.2.9 Vergelijking van de cases	58
6.2.10 Leidinggevenden	66
6.2.11 Conclusie	72

H6.3 Resultaten. Factoren die de uitvoering beïnvloeden	74
6.3.1 Inleiding	74
6.3.2 Medewerkers	74
6.3.3 Leidinggevenden	76
6.3.4 Conclusie	77
H7. Conclusies en aanbevelingen	78
7.1 Conclusies	78
7.2 Aanbevelingen	82
H8. Discussie	84
Referenties	86
Bijlage 1 Uitgebreide operationalisering	88
Bijlage 2 Enquête medewerkers	97
Bijlage 3 Enquête leidinggevenden	106
Bijlage 4 Correlaties tussen de factoren en de uitvoering	116

Voorwoord

Deze scriptie is mijn eindproduct van de Master Public Administration aan de Universiteit Twente. In opdracht van de gemeente Hengelo heb ik tijdens een afstudeerstage een evaluatie van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo uitgevoerd.

Tijdens het schrijven van mijn scriptie is er een aanzienlijke verschuiving geweest van het onderwerp dat ik wilde onderzoeken en de wijze waarop ik dat wilde onderzoeken.

In eerste instantie was het de bedoeling om te onderzoeken hoe incidenten met agressie precies ontstaan en welke gevolgen agressie voor medewerkers kunnen hebben. De focus zou in mindere mate liggen op het evalueren van het agressiebeleid. Het onderzoek zou voornamelijk een kwalitatieve insteek hebben. Halverwege mijn stage periode heb ik samen met mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente besloten dat de focus meer zou liggen op het evalueren van het beleid met een kwantitatieve insteek. Vanwege die keuze heeft uitvoeren van mijn onderzoek langer geduurd en ik wil graag de afdeling Personeel en Organisatie bedanken voor het vertrouwen dat ze in mij hebben gehouden. Ik hoop dat mijn scriptie waardevolle resultaten en bruikbare aanbevelingen heeft opgeleverd voor de gemeente Hengelo.

Graag wil ik de afdeling Personeel en Organisatie bedanken voor het aanbieden van een afstudeerplek. Ik kwam binnen op een afdeling waar iedereen erg aardig en behulpzaam was en daar wil ik iedereen dan ook voor bedanken. Tijdens mijn afstudeerstage heb ik veel meegekregen van het reilen en zeilen bij de gemeente. Het was een interessante periode waarbij ik erg veel heb geleerd. Ik wil verder iedereen bedanken die heeft bijgedragen aan het onderzoek door mij van informatie te voorzien of door het invullen van de enquêtes.

In het bijzonder wil ik graag Alide Oude Egbrink bedanken die mijn vanuit de afdeling Personeel en Organisatie heeft begeleid bij het schrijven van mijn afstudeeropdracht. Wij hebben een kantoor gedeeld tijdens mijn afstudeerperiode en ik heb het contact met Alide als zeer fijn en zeker ook zeer nuttig ervaren.

Grote dank gaat uit naar mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente. Dr. Guus Meershoek is vanaf het begin mijn eerste begeleider geweest en dr. Pieter-Jan Klok is later aangesloten als mijn tweede begeleider. Zij hebben mij voorzien van veel nuttig commentaar en dat heeft mij geholpen bij het schrijven van mijn scriptie.

Jarno Meenink

Enschede/Hengelo, Juli 2015

H1. Inleiding

1.1 Inleiding

Er is een belangrijke rol weggelegd in onze samenleving voor werknemers met een publieke taak. Het komt tegenwoordig voor dat werknemers met een publieke taak te maken krijgen met agressie en geweld door mensen buiten de organisatie. Dit komt ook met enige regelmaat bij de gemeente Hengelo voor. Agressie en geweld kan verschillende oorzaken hebben, burgers kunnen gefrustreerd zijn of ze hebben de intentie om iets te bereiken met agressief gedrag. Daarbij kan agressie verschillende vormen aannemen, burgers kunnen op een verbale manier agressie uiten, het kan echter ook een fysieke vorm aannemen. De gevolgen van agressie en geweld kunnen erg vervelend zijn. Een incident kan gevolgen hebben op zowel persoonlijk vlak als op de uitvoering van de publieke taak. Persoonlijke gevolgen voor werknemers kunnen variëren, het kan gaan om een verhoogd stressniveau tot fysiek leed na een incident. Anderzijds kan het zijn dat werknemers risicovolle situaties uit de weg gaan of burgers makkelijker hun zin geven, wat impact heeft op de uitvoering van de publieke taak. Beide potentiële gevolgen onderstrepen het belang van goede opvang en nazorg door de werkgever na een incident. De veiligheid van de werknemers is de verantwoordelijkheid van de werkgever, daarbij geeft de Arbo-wet aan dat de werkgever beleid moet hebben om agressie en geweld op de werkvloer zo goed mogelijk tegen te gaan of geheel te voorkomen.

Het onderwerp speelt bij verscheidene publieke organisaties door het hele land. Vandaar dat het programma Veilige Publieke Taak (VPT) is opgericht door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dat programma is opgericht zodat agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke taak landelijk aangepakt kan worden. Werkgevers worden door het programma VPT op verscheidene manieren ondersteund zodat zij hun medewerkers tegen agressie en geweld kunnen beschermen. Daartoe behoort onder andere een pakket van acht maatregelen die werkgevers kunnen benutten en waarmee ze hun werknemers in staat kunnen stellen beter met agressie en geweld om te gaan. Deze maatregelen zijn gericht op het voorkomen, beperken en afhandelen van agressie en geweld.

In de gemeente Hengelo komt het met enige regelmaat voor dat werknemers te maken hebben met agressie en geweld door mensen van buiten de organisatie. Daarbij zijn er verschillen in frequentie en aard van de agressie waar medewerkers van verschillende afdelingen mee te maken krijgen. Het ligt voor de hand dat een afdeling als Stadstoezicht meer met agressie en geweld te maken heeft dan de afdeling Personeel en Organisatie, dit betekent echter niet dat het getolereerd moet worden. De gemeente heeft de wil om haar werknemers een zo veilig mogelijke werkomgeving te bieden. Vandaar dat er in 2009 agressiebeleid is ingevoerd waarmee medewerkers door middel van allerlei maatregelen ondersteund worden. Binnen dit beleid vallen maatregelen te herkennen die door het VPT worden geboden. Er is onder andere een gemeentebrede norm die richting burgers wordt uitgedragen door middel van huisregels. Verder zijn er protocollen voor medewerkers over welke stappen te ondernemen wanneer ze te maken krijgen met agressie en geweld. Daarnaast staat in het protocol wie waarvoor verantwoordelijk is tijdens en na incidenten. Het melden van incidenten bij de leidinggevende is verplicht. Om incidenten vervolgens te registreren wordt er gebruik gemaakt van een registratiesysteem waarvan de resultaten bij de afdeling Personeel en Organisatie terecht komen. Zo kan er gestuurd worden als er trends zichtbaar zijn in de registraties. Het aanbieden van trainingen aan medewerkers in de omgang met agressie en geweld behoort eveneens tot het agressiebeleid.

1.2 Aanleiding

Sinds de invoering van het agressiebeleid is er nog geen evaluatie van het beleid uitgevoerd, daar is wel behoefte aan en dit onderzoek vormt een eerste evaluatie. Naast de behoefte aan een evaluatie zijn er enkele constatering en gedaan die de aanleiding zijn van dit onderzoek. Daarnaast heeft de gemeente Hengelo nog enkele vragen.

Allereerst zijn er verschillende constatering en die er op duiden dat de uitvoering niet is zoals dat in het beleid staat. Het registratiesysteem is nu enkele jaren in gebruik, maar het vermoeden bestaat dat het aantal geregistreerde incidenten niet gelijk is aan het daadwerkelijke aantal incidenten. Dit vermoeden wordt bevestigd door informele gesprekken waaruit blijkt dat niet iedereen het agressiebeleid uitvoert zoals het op papier staat. Het komt om uiteenlopende redenen voor dat incidenten niet gemeld en geregistreerd worden. Daarbij zijn er vermoedelijk verschillen tussen afdelingen, enkele afdelingen melden veel incidenten waar andere afdelingen een stuk minder melden. In de praktijk blijkt dat er zich wel degelijk incidenten voordoen waar medewerkers van die afdelingen bij betrokken zijn. Dit heeft als gevolg dat de cijfers die in het registratiesysteem voor incidenten staan niet betrouwbaar zijn. Naast het probleem met het melden van incidenten is het onduidelijk in hoeverre medewerkers bekend zijn met het beleid en daar gebruik van kunnen maken. Verder werden er door de gemeente trainingen in de omgang met agressie aan de medewerkers aangeboden, in de praktijk meldden zich daar echter nauwelijks medewerkers voor aan.

Naast de vraag of de uitvoering van het agressiebeleid naar behoren is vraagt men zich bij de gemeente Hengelo af in hoeverre het agressiebeleid dat zij hebben aan de wettelijke vereisten voldoet. Verder hopen zij inzicht te krijgen in hoe medewerkers de aanpak van preventie door de organisatie en de door de organisatie geboden nazorg beleven. Er zijn dus meerdere vragen die tezamen de aanleiding vormen voor dit onderzoek.

De bovenstaande constatering en hebben geleid tot het gebruik van de titel van het onderzoek: *'Het vaststellen van beleid is één; het uitvoeren en het ernaar handelen is twee.'* Dit is een citaat uit het agressiebeleid en leek op basis van de problematiek uiterst gepast als titel voor dit onderzoek.

1.3 Doel- en vraagstelling

Er zijn meerdere vragen die spelen met betrekking tot het agressiebeleid in de gemeente Hengelo. De achterliggende gedachte bij deze vragen is of het huidige agressiebeleid en de uitvoering adequaat is en op welke punten verbeteringen mogelijk zijn. De belangrijkste doelstelling van dit onderzoek is dan ook te bepalen in hoeverre het agressiebeleid van de gemeente Hengelo adequaat wordt uitgevoerd en welke verklaringen daarvoor gevonden kunnen worden, hetgeen leidt tot het formuleren van de hoofdonderzoeksvraag:

'In hoeverre is de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo zoals dat is beoogd en welke factoren zijn daarop van invloed?'

Om het antwoord op deze vraag te vinden zullen verschillende deelvragen beantwoord moeten worden. Allereerst is het daarbij van belang kort in te gaan op de beleidsevaluatie als vorm van onderzoek, waarna de keuze voor de deelvragen toegelicht kan worden.

Een beleidsevaluatie kan worden omschreven als het aan de hand van bepaalde criteria beoordelen van waargenomen effecten, processen of inhoud van een beleid (Bressers & Hoogerwerf, 1995). Er zijn dus drie elementen te onderscheiden: de waarneming, de criteria en het onderwerp van de evaluatie (Bressers & Hoogerwerf, 1995). Het onderwerp van de evaluatie bij dit onderzoek zal het proces zijn. Bij het agressiebeleid van de gemeente Hengelo zijn geen doelen vastgelegd, daarmee wordt het lastig de effecten van het beleid als onderwerp van de evaluatie te nemen. Bovendien zijn er een aantal constatering gedaan waaruit blijkt dat de uitvoering en naleving van het beleid niet is zoals beoogd, het ligt daardoor voor de hand een procesevaluatie van de beleidsuitvoering uit te voeren. Om de beleidsuitvoering te begrijpen zal aandacht moeten worden besteed aan de uitvoerders en de keuzes die zij maken (Coolsma, 2008). Vandaar dat de bottom-up benadering gehanteerd zal worden bij dit onderzoek, er zal gekeken worden naar de uitvoerders van het beleid en hun kenmerken. De medewerkers en de afdelingshoofden zijn in de praktijk de uitvoerders van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo, zij hebben verschillende verantwoordelijkheden bij de uitvoering.

Om de criteria te identificeren voor het evalueren van de processen is het allereerst van belang inzichtelijk te maken wat het agressiebeleid van de gemeente Hengelo is. Daarbij gaat het om gemeentebreed beleid, dit beleid zal inhoudelijk geanalyseerd worden. Op basis daarvan kunnen de verantwoordelijkheden in de uitvoering voor de uitvoerders geïdentificeerd worden.

De gemeente Hengelo vraagt zich af of het agressiebeleid dat zij voert voldoet aan de wetgeving. Er zal bekeken worden of het beleid zoals het op papier staat aan de wettelijke kaders voldoet, dit behoort tevens tot de inhoudelijke analyse van het beleid. De wetgeving richt zich echter niet alleen op het beleid op papier, het gaat tevens om de feitelijke uitvoering.

Vandaar dat de verdere deelvragen zich zullen richten op de uitvoering van het beleid. Er zijn enkele constatering gedaan waardoor het vermoeden bestaat dat de uitvoering van het beleid niet adequaat is, daarbij lijkt het er op dat er tussen afdelingen binnen de gemeente verschillen bestaan. Vanwege het vermoeden dat het aantal geregistreerde incidenten niet gelijk is aan het daadwerkelijke aantal incidenten, zal onderzocht worden of en in hoeverre dat het geval is. Bij een aantal afdelingen zal bekeken worden wat de daadwerkelijke aard en omvang van agressie en geweld tegen medewerkers is. Aansluitend zal voor de hele groep medewerkers een vergelijking worden

gemaakt met de incidenten die zijn vastgelegd in het registratiesysteem. Op die manier kan inzichtelijk worden gemaakt of de incidenten in het registratiesysteem een correcte reflectie zijn van de werkelijkheid.

Verder zal onderzocht worden of de uitvoering van het agressiebeleid naar behoren is, de criteria daarvoor komen zoals beschreven uit de inhoudelijke analyse van het beleid. Daarin staat hoe de uitvoering er uit behoort te zien.

Als laatste zal onderzocht worden welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van het agressiebeleid. Er zijn verschillende factoren die stimulerend kunnen zijn of als barrières voor de uitvoering van het beleid kunnen werken en er zal onderzocht worden in hoeverre deze factoren invloed hebben op de uitvoering van het beleid.

Dit onderzoek zal zich dus deels op de inhoud en voornamelijk op de uitvoering van het beleid richten.

Het voorgaande leidt tot de volgende deelvragen:

Waaruit bestaat het agressiebeleid van de gemeente Hengelo en welke verantwoordelijkheden zijn er te onderscheiden in de uitvoering?

Voldoet het agressiebeleid van de gemeente Hengelo aan de wettelijke normen?

Wat is de aard en omvang van agressie en geweld tegen medewerkers bij de onderzochte afdelingen?

In hoeverre wordt het agressiebeleid uitgevoerd zoals dat in het beleid beoogd is bij de onderzochte afdelingen?

Welke factoren zijn van invloed op de uitvoering van het agressiebeleid bij de gemeente Hengelo?

Op basis van het beantwoorden van deze vragen zal beschreven kunnen worden in hoeverre de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo adequaat is en hoe dit te verklaren valt. Als inzichtelijk is welke factoren de uitvoering van het agressiebeleid beïnvloeden, kunnen op basis daarvan aanbevelingen gedaan worden over mogelijke verbeteringen van het agressiebeleid en de uitvoering daarvan.

H2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In dit theoretisch kader zullen enkele zaken uit de literatuur besproken worden die gebruikt worden bij het beantwoorden van de deelvragen. Allereerst wordt de aandacht gericht op het concept beleid, aangezien het bij dit onderzoek gaat om een evaluatie van een beleid. Vervolgens wordt ingegaan op één deelproces binnen de beleidscyclus, dat is de beleidsuitvoering. De reden daarvoor is dat dit onderzoek zich voornamelijk richt op de uitvoering van het agressiebeleid.

Er zijn aanwijzingen dat de uitvoering niet helemaal is zoals dat op papier staat, de vraag is hoe dat komt. Vandaar dat na de beschrijving van de beleidsuitvoering zal worden ingegaan op factoren die de uitkomst van de beleidsuitvoering beïnvloeden en dus een verklaring kunnen bieden voor de mate waarin de beleidsuitvoering is zoals beoogd. Er zal in dit theoretisch kader gebruik worden gemaakt van algemene begrippen en theorie over beleid, beleidsuitvoering en de factoren die daarop van invloed zijn. Later in dit onderzoek zullen de gebruikte begrippen geoperationaliseerd worden zodat ze specifiek toepasbaar zijn voor dit onderzoek en zodat ze getoetst kunnen worden.

2.2 Beleid en beleidsprocessen

In de literatuur zijn verscheidene definities van het begrip beleid te vinden die niet erg verschillen. De omschrijving van beleid die bij dit onderzoek gehanteerd zal worden is *'het streven naar het bereiken van bepaalde doeleinden met bepaalde middelen en bepaalde tijdkeuzes'* (Hoogerwerf, 2008, p.19). Buiten dat beleid bestaat uit middelen, doeleinden en keuzes, is het een antwoord op een probleem. Beleid is een poging een probleem door doelgericht denken en handelen te verminderen, op te lossen of te voorkomen (Hoogerwerf, 2008).

Beleid is niet iets dat op zichzelf staat, er zijn allerlei processen bij betrokken. Deze processen kunnen onderscheiden worden, maar lopen in de praktijk vaak door elkaar. Deze processen zijn onderdeel van een reeks processen die de beleidscyclus wordt genoemd, de beleidsuitvoering is één van de processen in de beleidscyclus (Bekkers, 2007).

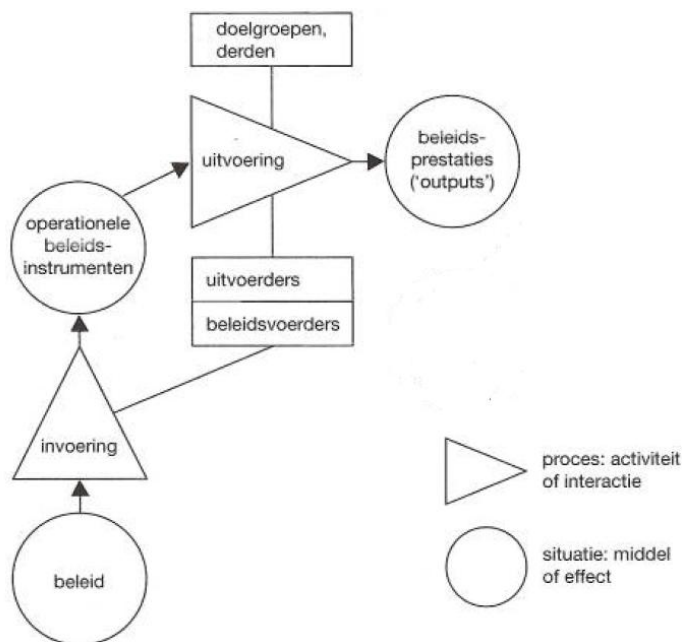
Elk van de deelprocessen binnen de beleidscyclus wordt beïnvloed door de kenmerken van de actoren die daarbinnen een belangrijke rol spelen. Het is gebruikelijk dat bij het ontwerpen van het beleid andere actoren betrokken zijn dan bij de implementatie van dat beleid. Bepaalde kenmerken van die actoren zijn voor het verloop van de verschillende deelprocessen van belang. Volgens Hoogerwerf (2008) is er een belangrijke indeling die voor die kenmerken gebruikt kan worden. Daarbij gaat het om een indeling tussen het willen (de doelgerichtheid), het weten (de informatie), het kunnen (de macht) en het mogen en moeten (de taakverdeling en coördinatie) van de actoren. Deze factoren zullen later uitgebreider toegelicht worden.

2.3 De uitvoering van beleid

De uitvoering van beleid kan volgens Maarse (1995, p.125) worden omschreven als *'het toepassen van de middelen (instrumenten) van een beleid.'* Het gaat bij de beleidsuitvoering dus om activiteiten, het uitvoeren van de beleidsbeslissingen. Bij de uitvoering zijn logischerwijs ook verschillende actoren betrokken, deze actoren kunnen in drie categorieën ingedeeld worden. Het geheel van actoren dat is belast met de uitvoerende activiteiten wordt de uitvoerende actoren genoemd. De personen of organisatie waarop het beleid gericht is worden de beleidssubjecten genoemd. De derde categorie bevat de overige actoren die op enigerwijze bij de beleidsuitvoering betrokken zijn, daarbij

valt te denken aan adviesorganisaties of de media die zich met de uitvoering bemoeien.

De beleidsuitvoering bestaat net als het gehele beleidsproces eveneens uit deelprocessen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de invoering van het beleid en het toepassen van de daartoe behorende beleidsinstrumenten. Bij de beleidsinvoering draait het om activiteiten als het tot stand brengen van een uitvoerende organisatie alsmede het verder concretiseren van het beleid. Tot dit deelproces wordt ook wel de voorlichting aan beleidssubjecten en uitvoerende actoren gerekend. De uitvoering van beleid en daarmee het toepassen van de beleidsinstrumenten resulteert in bepaalde beleidsprestaties ofwel de 'policy output' (Maarse, 1995). Op de onderstaande afbeelding wordt dit schematisch weergegeven.



Figuur 1. Een procesmodel van de beleidsuitvoering, gebaseerd op Coolsma (2008).

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre er van conformiteit van beleidsprestaties te spreken valt. Daarmee wordt bedoeld dat de beleidsprestaties van de uitvoerders overeenstemmen met wat de beleidsbepalers beoogd hebben (Coolsma, 2008).

De beleidsuitvoering kan bekeken worden vanuit een top-down-model en een bottom-up-model (Coolsma, 2008). De top-down benadering richt zich op de beleidsbepaler die door het scheppen van de juiste voorwaarden en een zo goed mogelijk doordacht beleid kan zorgen voor een perfecte uitvoering van beleid. Het bottom-up-model richt zich op een latere fase in het beleidsproces, de focus daarbij ligt op de uitvoerende organisatie en de eigenschappen van de uitvoerende ambtenaren. Daarbij wordt ook aandacht besteed aan de wijze waarop en in hoeverre de uitvoerders gebruik maken van hun beleidsvrijheid. Zij ontwikkelen daarbij een uitvoeringsstijl, dat is een strategie die gebruikt kan worden om een taak beheersbaar te maken (Coolsma, 2008). Het gevolg van benaderen van beleid volgens het bottom-up-model is dat het wordt geaccepteerd dat het beleid en de bijbehorende doelstellingen onduidelijk en ambigu kunnen zijn en dat uitvoerders daardoor andere belangen na kunnen streven dan de beleidsmakers. Vanuit dit perspectief bekeken moet loyaliteit en naleving van het beleid dan ook niet afgedwongen worden, men moet zich juist richten op het oplossen van conflicten die tijdens de uitvoering ontstaan. Zo kan een werkbare en op draagvlak steunende uitvoeringspraktijk ontstaan in plaats van een afgedwongen praktijk (Bekkers,

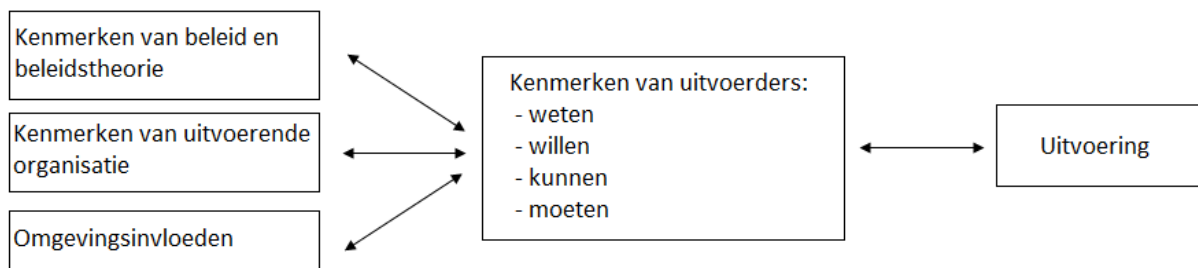
2007). Dit onderzoek zal de uitvoering voornamelijk benaderen vanuit het bottom-up-model.

2.4 Factoren die uitkomst van de uitvoering beïnvloeden

Of men nou de bottom-up of de top-down benadering gebruikt om naar de uitvoering te kijken, de uitkomsten van de uitvoering worden altijd door dezelfde factoren beïnvloed (Coolsma, 2008).

Afhankelijk van het soort onderzoek kan echter wel de focus worden gelegd op bepaalde factoren. Bij een bottom-up onderzoek ligt de focus op de manier waarop individuele uitvoerders het beleid uitvoeren, in een top-down onderzoek wordt de aandacht gevestigd op het niveau van de organisatie (Coolsma, 2008).

Het onderstaande *actoren- en factoren-model* geeft meer inzicht in deze factoren.



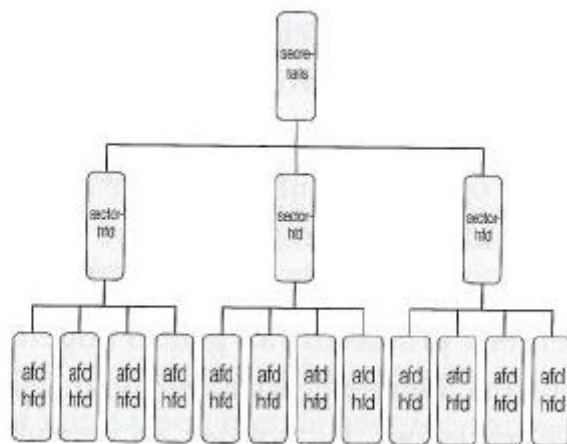
Figuur 2. Actoren- factoren-model, gebaseerd op Coolsma (2008).

In dit model is de wisselwerking te zien die er tussen de verschillende factoren bestaat. De dubbele pijlen wijzen erop dat kenmerken elkaar kunnen beïnvloeden. Ter illustratie, uitvoerders kunnen op een bepaalde manier reageren op het beleid van de beleidsmakers, dit kan er weer toe leiden dat de beleidsmakers op basis daarvan het beleid aanpassen (Coolsma, 2008). De kenmerken van de uitvoerders moeten gezien worden in relatie tot het beleid waar het om gaat. Alle factoren zullen worden toegelicht, echter zal extra aandacht worden besteed aan de kenmerken van de uitvoerders aangezien er in dit onderzoek een focus op de uitvoerders van het agressiebeleid ligt.

De kwaliteit van het *beleid* en de bijbehorende *beleidstheorie* heeft een grote invloed op het proces van beleidsuitvoering. Onduidelijke en onuitgewerkte doelen hebben net als de mate van onenigheid over middelen en doelen van het beleid invloed op de uitvoerbaarheid van het beleid (Coolsma, 2008). Daarnaast kunnen te ambitieuze doelen en het al dan niet verstrekken van alle benodigde middelen aan de uitvoerders eveneens een grote invloed hebben op de uitvoering. Buiten dat kan de beleidstheorie ook invloed uitoefenen op het verloop van de uitvoering. De beleidstheorie is het geheel van veronderstellingen dat aan een beleid ten grondslag ligt (Bekkers, 2007). De juistheid en aanvaardbaarheid van deze veronderstellingen kunnen eveneens invloed hebben op het verloop van de uitvoering. Als er onjuiste veronderstellingen aan het beleid ten grondslag liggen dan kan dit leiden tot gebrekkig beleid alsmede het toepassen van de verkeerde maatregelen (Coolsma, 2008). Aan de andere kant zal een goede beleidsvoorbereiding en -bepaling - waarbij de juiste veronderstellingen gehanteerd worden – bijdragen tot een goede realisatie van het beleid (Maarse, 1998).

Bij de *uitvoerende organisatie* zijn er volgens Coolsma (2008) twee kenmerken van belang die van invloed kunnen zijn op de beleidsuitvoering. Allereerst gaat het om het soort organisatie in de

uitvoeringspraktijk, daarvoor bestaat een indeling in horizontale organisaties of een verticale hiërarchieën. In dit onderzoek wordt een verticale hiërarchie onderzocht. Bij de verticale hiërarchie is het van belang op te merken dat het aantal lagen binnen de organisatie invloed heeft op het verschil tussen het beleid en de beleidsprestaties. Elke laag heeft een bepaalde mate van autonomie en dit brengt vaak enige extra beleidsvorming met zich mee, vandaar dat met het aantal schakels in de uitvoeringsketen de kans op non-conforme beleidsprestaties toeneemt (Coolsma, 2008). Er zijn meerdere vormen van organisatiemodellen voor overheidsorganisaties. Er kan onderscheid worden gemaakt in het secretariemodel, het sectorenmodel en het directiemodel. Aangezien de gemeente Hengelo te kenmerken is als een sectorenmodel zal daar kort op worden ingegaan. In het onderstaande schema is te zien hoe een organisatie volgens dat model opgebouwd (Aardema, 2008).



Figuur 3. Sectorenmodel (Aardema, 2008).

Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris met daaronder de sectormanagers. Onder de sectormanagers zitten vervolgens de afdelingshoofden die de leidinggevend zijn van de medewerkers binnen hun afdeling.

Naast het soort organisatie is de discretionaire ruimte ofwel de beleidsvrijheid van de uitvoerders van invloed op de uitvoering. Een zekere mate van beleidsvrijheid is noodzakelijk zodat uitvoerders het beleid in specifieke situaties kunnen toepassen. Deze beleidsvrijheid kan aan de uitvoerders worden toebedeeld of ze kunnen zich dit toe-eigenen. Het toebedelen van een zekere mate van beleidsvrijheid is zoals gezegd noodzakelijk voor de uitvoering. Het toe-eigenen van beleidsvrijheid kan een gevolg zijn van te weinig toezicht of controle op de uitvoerders. Een reden voor de uitvoerders om dit gedrag te vertonen is dat ze eigen belangen na willen streven of naar eigen inzicht willen handelen (Coolsma, 2008).

Er zijn verscheidene relevante *omgevingsinvloeden* die kunnen worden onderscheiden in deze context. Allereerst is er de technologische omgeving, nieuwe technologische ontwikkelingen kunnen tot gevolg hebben dat beleid kan worden nagestreefd met meer kans op succes. Verder kunnen dergelijke ontwikkelingen er voor zorgen dat nieuwe oplossingen mogelijk worden om een bestaand probleem aan te pakken. Een andere omgevingsinvloed is de economie, fluctuaties in de economie kunnen gevolgen hebben voor het geld dat beschikbaar is voor bepaalde beleidsdoelen. Slechte economische ontwikkelingen kunnen er toe leiden dat bezuinigingen nodig zijn waardoor minder geld aan het behalen van een beleidsdoel kan worden besteed, anderzijds kan het ook voorkomen

dat er juist meer geld beschikbaar komt. Een andere invloed die kan worden onderscheiden is de invloed uit de taakomgeving. Daarmee wordt voornamelijk bedoeld op de reacties vanuit de doelgroep. Degenen die het effect van de uitvoering ondergaan, beïnvloeden uitvoeringsprocessen. De doelgroep kan bereid zijn mee te werken aan de uitvoering of de regels na te leven, uitvoerders kunnen echter op verzet stuiten bij het uitvoeren van het beleid wat het uitvoeren van het beleid erg lastig kan maken (Coolsma, 2008). Als laatste omgevingsfactor is er de politiek-bestuurlijke steun, uitvoerders moeten ambtelijke verantwoording afleggen aan het politiek bestuur. Uit onderzoek blijkt dat de houding van het bestuur specifiek gericht op agressiebeleid grote gevolgen met zich mee kan brengen voor de uitvoering en de ervaren steun van de medewerkers (Noordergraaf et al., 2013). De afhankelijkheid van de uitvoerders aan het politiek bestuur kan in de praktijk zowel een beperking als een ondersteuning zijn (Coolsma, 2008).

Als laatste zijn er de kenmerken van de *uitvoerders*, daar ligt de focus op in dit onderzoek vanwege de bottom-up benadering. De uitvoerders kunnen met de aan hen toebedeelde beleidsvrijheid in bepaalde mate beslissen op welke wijze zij de voor hen beschikbare middelen inzetten, na verloop van tijd ontstaan daarvoor standaardwerkwijzen. Deze werkwijzen kunnen informeel van aard zijn, echter kunnen ze ook worden geformaliseerd in werkinstructies, protocollen en beleidsregels. De kans op een conforme beleidsprestatie hangt af van meerdere kenmerken van de uitvoerders. Het gaat daarbij om het weten, willen, kunnen en moeten van de uitvoerders (Coolsma, 2008; Maarse, 1995). Deze kenmerken moeten gezien worden in relatie tot een beleid, de genoemde kenmerken zullen achtereenvolgens worden beschreven.

Met het begrip '*weten*' wordt bedoeld op de kennis die de uitvoerders van de beleidsinhoud hebben. De uitvoerders moeten goed op de hoogte zijn over de middelen en doeleinden van het beleid en de onderliggende veronderstellingen (Coolsma, 2008). Het is belangrijk dat de uitvoerders weten wat van hen verwacht wordt (Bekkers, 2007). Als de kennis van het beleid gebrekkig is dan kan dit leiden tot eigen interpretaties van situaties wat de kans op lage beleidsconformiteit vergroot (Coolsma, 2008). Daarnaast moeten de uitvoerders ook over de benodigde informatie kunnen beschikken (Maarse, 1995). Een erg belangrijk aspect in deze context is communicatie, bij geen of gebrekkige communicatie door de organisatie komt de boodschap niet over bij de uitvoerders. Als gevolg daarvan kunnen uitvoerders niet op de hoogte zijn van het beleid of bepaalde middelen daarvan (Kemper & De Ruig, 2009).

Het begrip '*kunnen*' heeft betrekking op de competenties en de capaciteit die de uitvoerder heeft (Coolsma, 2008). Het gebrek aan middelen en competenties geldt hier voornamelijk als barrière (Van Wijk, Bharosa, Janssen & Winne, 2014). De uitvoerder moet over de kwalificaties beschikken om het beleid tot uitvoering te kunnen brengen (Coolsma, 2008). Op het gebied van agressiebeleid heeft dit nauwe samenhang met trainingen, daarmee kunnen de vaardigheden van uitvoerders verbeterd worden. 'Kunnen' duidt echter niet alleen op de eigen kwalificaties, het gaat er ook om dat het beleid en de bijbehorende instrumenten bruikbaar zijn voor de uitvoerder (Kemper & De Ruig, 2009). Het sleutelwoord daarbij is dus gebruikswaarde, naast het aanreiken van mogelijkheden moet de organisatie dus zorgen dat er voor het benutten van deze mogelijkheden een minimale belasting nodig is. Agressieprotocollen en nota's moeten niet te beknopt en niet te uitgebreid zijn, verder moeten meldingsprocedures niet te omslachtig zijn want dit wordt als extra belasting ervaren (Kemper & De Ruig, 2009). Als laatste moeten uitvoerders de beschikking hebben over verschillende

hulpbronnen. Deze hulpbronnen kunnen van allerlei aard zijn, het kan gaan om financiële, juridische en technische hulpbronnen. Gebreken in hulpbronnen en competenties kunnen er toe bijdragen dat de beleidsprestaties niet conform de bedoelingen zijn (Coolsma, 2008).

Het begrip '*willen*' duidt op de motivatie van de uitvoerders voor de beleidsuitvoering. Het gaat er daarbij om in hoeverre uitvoerders de middelen, doelen en de opgelegde gedragsvoorschriften accepteren (Coolsma, 2008). Het succes van beleid en maatregelen hangt immers af van een breed draagvlak in de organisatie (Van Vugt & Bogaerts, 2007). Het draagvlak van de uitvoerders is onder anderen afhankelijk van hun handelingsmotieven, die kunnen echter uiteenlopend zijn. Dat betekent echter ook dat hun handelingsmotieven aanzienlijk kunnen verschillen met wat in het beleid is vastgelegd. De kans is groter dat uitvoerders naar eigen inzicht gaan handelen als de afstand tussen middelen en doelen van het officiële beleid en hun motieven groter wordt, dat heeft een negatieve uitwerking op de beleidsprestaties (Coolsma, 2008). Waar het beleid de belangen van de medewerker en de organisatie vooropstelt, kan het zijn dat de uitvoerder van mening is dat de belangen van de doelgroep belangrijker zijn. In de context van het agressiebeleid kan dit geïllustreerd worden door een uitvoerder die bepaalde veel ruimere grenzen van agressie hanteert dan wat in het beleid bepaald is, aangezien hij de burger of cliënt wil helpen (Kemper & De Ruig, 2009).

In de literatuur wordt als laatste kenmerk het begrip '*moeten*' onderscheiden. Daarbij gaat het erom in hoeverre er invloed wordt uitgeoefend op de wijze waarop uitvoerders hun taken verrichten. Er kan invloed worden uitgeoefend door middel van toezicht, verantwoording en prestatiecontracten. Strengere vormen van interne sturing laten niet veel ruimte voor de uitvoerder. Dit kan een positieve invloed op de conformiteit van het beleid hebben, het kan echter ook contraproductief werken (Coolsma, 2008). Een organisatie- of afdelingsklimaat kan daarbij van invloed zijn op de wijze waarop uitvoerders hun taken verrichten (Ufkes & Giebels, 2014). De invloed die op de uitvoerders wordt uitgeoefend kan binnen de organisatie vanuit verschillende personen worden toegepast. In de context van het agressiebeleid zitten de uitvoerders op afdelingsniveau, binnen de afdeling is er een verdeling in medewerkers en afdelingshoofden. Medewerkers kunnen dus voornamelijk worden beïnvloed door hun collega's en hun afdelingshoofden in de wijze waarop zij hun taken uitvoeren. Afdelingshoofden zullen door de medewerkers beïnvloed kunnen worden, echter hebben zij ook te maken met personen die hoger in de hiërarchie staan zoals hun sectormanager. Bij het bespreken van het begrip '*moeten*' als kenmerk van de uitvoerders is het verder relevant om daarbij hun beleidsvrijheid ofwel discretionaire ruimte te bespreken. Beleidsvrijheid duidt op een zekere beslissingsruimte die door het beleid wordt gegeven en daarmee een keuze uit handelingsalternatieven voor de uitvoerders (Bekkers, 2007). Dat is ook noodzakelijk aangezien er altijd sprake is van een zekere mate van interpretatie, de regels zijn nooit perfect en toepasbaar op alle gevallen (Kemper & De Ruig, 2009). Bij het begrip '*moeten*' is het dus van belang in hoeverre uitvoerders beleidsvrijheid wordt geboden vanuit het beleid zelf en in hoeverre hun meerdere of collega's invloed uitoefenen op de wijze waarop zij het beleid tot uitvoering brengen.

Bij de beschreven kenmerken moet vermeld worden dat ze onderling ook een zekere wisselwerking hebben. Als uitvoerders niet bekend zijn met beleid dan zal de kans klein zijn dat ze in staat zijn het uit te voeren, daarbij zal dit ook van invloed zijn op het draagvlak dat er is voor een beleid. De vier invloed van de vier beschreven factoren op de uitvoering zal later in het onderzoek getoetst worden.

H3. Methodische verantwoording

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is de theoretische achtergrond van dit onderzoek uitgediept. Er zal verder worden ingegaan op de methodische verantwoording. Daarvoor zal eerst worden ingegaan op de procesevaluatie als vorm van onderzoek en de wijze waarop daar in dit onderzoek vorm aan wordt gegeven. Vervolgens wordt het onderzoeksdesign beargumenteerd en toegelicht, waarna er zal worden ingegaan op de selectie van de cases en de respondenten binnen dit onderzoek. Daaropvolgend zullen de methoden van dataverzameling worden beschreven.

3.2 Procesevaluatie

Dit onderzoek heeft de vorm van een procesevaluatie van de beleidsuitvoering, daarmee richt het zich op de vraag waarom de beleidsuitvoering niet conform de verwachtingen is (Ministerie van BZK, 2012). Daarbij wordt gekeken naar de daadwerkelijke uitvoering en welke factoren de uitvoering en daarmee de beleidsprestaties beïnvloeden (Maarse, 1995; Coolsma, 2008). Eerst zal daarbij de focus liggen op de inhoud, het beleid zal uitvoerig worden beschreven en geanalyseerd zodat er criteria voor de uitvoering van het beleid opgesteld kunnen worden. Dat zal als input voor latere deelvragen over de daadwerkelijke uitvoering gebruikt worden. Middels de criteria uit de inhoudsanalyse kan namelijk getoetst worden of de uitvoering van het beleid is zoals beoogd. Achteraf zal vervolgens bekeken worden welke factoren invloed hebben op de uitvoering van het beleid. De effecten van het beleid worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten aangezien er zijn geen concrete doelen van het beleid zijn opgesteld en er geen betrouwbare 0-meting is gedaan. Dit maakt het buitengewoon lastig om een evaluatie van de effecten van het agressiebeleid uit te voeren.

3.3 Onderzoeksdesign

Het gekozen onderzoeksdesign is een vergelijkende case studie. De keuze is daarop gevallen vanwege de constatering dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen afdelingen wat betreft bijvoorbeeld het aantal getrainde medewerkers en het gebruik van het meldingssysteem. Een verklaring daarvoor is mogelijk te vinden in verschillen tussen de afdelingen. De afdelingen zullen als cases worden beschouwd, de respondenten bestaan uit medewerkers van deze afdelingen. De casestudies zullen zich alleen op de aard en omvang van agressie en op de uitvoering richten. De laatste verklarende deelvraag richt zich op alle medewerkers, aangezien het anders niet mogelijk is fatsoenlijk statistisch te kunnen toetsen.

Een punt van kritiek op de case studie is dat er maar een beperkte mate van generaliseren mogelijk is. Dat kan verbeterd worden door het selecteren van meerdere cases (Babbie, 2007). Dat wordt in dit onderzoek dan ook gedaan, de selectieprocedure van de afdelingen wordt in de volgende paragraaf toegelicht. In het algemeen kan gesteld worden dat onderzoeksresultaten uit meerdere cases meer robuust en beter te generaliseren zijn (Yin, 2009).

De case studie als onderzoeksdesign is niet gebonden aan een specifieke soort data, zowel kwantitatieve als kwalitatieve data kunnen relevant zijn. Daarbij kunnen dus ook vele technieken van dataverzameling gebruikt worden, de voorkeur gaat uit naar meerdere methoden zodat er geen bias ontstaat door het gebruik van maar één enkele methode (Yin, 2009). Bij de paragraaf over data-analyse wordt dit verder toegelicht.

Bij het beschrijven van de resultaten voor de verschillende cases binnen de gemeente Hengelo zal een uitgebreide omschrijving van de geselecteerde afdelingen en de functies die zij vervullen worden

toegevoegd. Nadat de resultaten van de individuele afdelingen zijn beschreven zal uiteraard een vergelijking tussen de afdelingen uitgevoerd worden.

3.4 Selectie

De onderzoekspopulatie in dit onderzoek bestaat uit medewerkers van de gemeente Hengelo. Dit is een erg diverse groep medewerkers, gezien de diversiteit aan functies die de medewerkers hebben en de onderwerpen waar ze zich bezig mee houden. Overigens gaat het in dit onderzoek om medewerkers van de gemeente Hengelo en niet om politieke ambtsdragers, wat betekent dat de burgemeester, de wethouders en de raadsleden uitgesloten zijn.

Er zal allereerst worden ingegaan op de selectie van de cases en de criteria die daarbij gebruikt worden, waarna verder zal worden ingegaan op de selectie van de respondenten binnen de cases.

De medewerkers van de gemeente Hengelo werken op verschillende afdelingen binnen de organisatie. Daarbij is er een verschil in afdelingen die op de organisatie zelf gericht zijn zoals de afdeling Personeel en Organisatie en afdelingen die niet op de organisatie zelf gericht zijn zoals de afdeling Stadstoezicht. Het is voor de selectie van de afdelingen belangrijk dat de medewerkers van de afdelingen burgercontacten of klantcontacten hebben. Medewerkers van de gemeente met meer van deze contacten hebben logischerwijs vaker te maken met agressie en geweld alsmede met zwaardere vormen daarvan, ook de aard van de functie van de medewerker heeft daar invloed op (Fischer & Van Reemst, 2014). De afdelingen met burgercontacten hebben het meeste belang bij een goed werkend agressiebeleid. Deze afdelingen hebben vanwege de hogere frequentie van agressie en geweld ook vaker te maken met het agressiebeleid en het is belangrijk dat zij het beleid kennen en het kunnen gebruiken. Het hebben van relatief veel burgercontacten is dan ook het belangrijkste criterium bij het selecteren van afdelingen voor de vergelijkende case studie. Dat betekent dat afdelingen die intern gericht zijn afvallen.

Uit de resterende afdelingen is in nauw overleg met de personeelsadviseurs een selectie gemaakt. Daarbij zijn de afdelingen geselecteerd die relatief veel burger- en klantcontacten hebben. Daar is een selectie van zeven afdelingen uit naar voren gekomen. Het gaat om de afdelingen: Burgerzaken; Handhaving en Bijzondere Regelingen; Klantmanagement en Toetsing; Klantmanagement, Terugvordering en Administratie; Stadstoezicht; Twentebad en Ondersteuning en Zorg. Deze afdelingen hebben over het algemeen gevarieerde functies en de aard van hun contacten met burgers verschillen ook van elkaar.

De volgende stap is het selecteren van de respondenten binnen de geselecteerde afdelingen. Daarbij is het de bedoeling dat zowel medewerkers als hun leidinggevendens geselecteerd worden. Binnen de groep medewerkers zijn er echter bepaalde medewerkers die interessanter zijn om te onderzoeken dan anderen. Daarbij wordt weer teruggevallen op de contactfrequentie. Binnen afdelingen is er immers ook een verschil te maken in aard en frequentie van contacten met burgers of klanten. Een beleidsmedewerker zal vanwege zijn functie bijna geen contacten hebben met burgers. Voor baliemedewerkers zal het tegenovergestelde het geval zijn. De medewerkers met relatief veel burgercontacten zijn in de praktijk vaak de uitvoerders van het agressiebeleid en vanwege de bottom-up benadering van dit onderzoek ligt de nadruk op deze uitvoerders. Binnen de afdelingen wordt dus geselecteerd op medewerkers die relatief veel burgercontacten hebben.

De daadwerkelijke selectie van de medewerkers is in nauw overleg met afdelingshoofden van de

verschillende afdelingen gedaan. Per afdeling zijn alle geschikte medewerkers geselecteerd en uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek.

3.5 Dataverzameling

Er worden in dit onderzoek verschillende methoden van dataverzameling gebruikt, deze methoden zijn afhankelijk van de deelvragen. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van documentanalyse en enquêtes om data te verzamelen. Deze methoden zullen nader worden toegelicht.

Document analyse

Voor het beantwoorden van de eerste twee deelvragen wordt gebruik gemaakt van een documentanalyse. Om inzichtelijk te maken waar het agressiebeleid van de gemeente Hengelo uit bestaat, en daarmee antwoord te geven op de eerste deelvraag, is een documentanalyse nodig. Daarvoor worden allereerst alle documenten die tot het agressiebeleid behoren verzameld. Vervolgens wordt de inhoud en functie van de documenten beschreven. Aangezien deze deelvraag ook als input wordt gebruikt om te toetsen of het beleid ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd zoals het op papier staat, volgt er na de beschrijving van het beleid een analyse van het beleid om te bekijken welke criteria er daarvoor opgesteld kunnen worden. Het gaat daarbij om het identificeren van de verantwoordelijkheden van de uitvoerders.

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag over het voldoen van het agressiebeleid aan de wettelijke normen, wordt eveneens een documentanalyse toegepast. De inspectiepunten van de Inspectie SZW worden daarvoor eerst omschreven en geanalyseerd. Deze inspectiepunten worden door de Inspectie gebruikt om te bepalen in hoeverre een agressiebeleid aan de wetgeving voldoet. Na de beschrijving van ieder inspectiepunt wordt direct een vergelijking gemaakt met het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Op basis daarvan kan worden bepaald in hoeverre het agressiebeleid van de gemeente Hengelo aan de wettelijke normen voldoet.

Enquêtes

Om de data te verzamelen die gebruikt zullen worden voor het beantwoorden van de overige drie deelvragen wordt gebruik gemaakt van schriftelijke enquêtes. Daarbij gaat het erom te onderzoeken wat de aard en omvang van agressie en geweld tegen de onderzochte medewerkers is, in hoeverre het beleid wordt uitgevoerd zoals het is beoogd en welke factoren van invloed zijn op de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Er is voor schriftelijke enquêtes gekozen omdat het de verwachting is dat het een hogere respons oplevert. Op die manier kunnen de medewerkers persoonlijk ingelicht worden over het onderwerp en het onderzoek. De enquêtes worden dan ook zoveel mogelijk persoonlijk aan de medewerkers uitgedeeld. Zo voelen zij zich hopelijk meer geroepen de enquête in te vullen dan wanneer zij een digitale enquête ontvangen.

De enquêtevragen zijn gebaseerd op verschillende bronnen, afhankelijk van de deelvraag die beantwoord wordt. Daar zal bij de operationalisering verder op in worden gegaan.

De uitvoerders van het beleid zijn de leidinggevendenden en de medewerkers, zij hebben vanuit het beleid verschillende verantwoordelijkheden toebedeeld gekregen. Dat is de reden dat er twee verschillende enquêtes worden uitgezet. Er zal een enquête worden uitgezet onder leidinggevendenden en een enquête onder de medewerkers. Het grootste verschil bij die enquêtes zit hem dus in de verschillende verantwoordelijkheden in de uitvoering.

Een zwakte van enquêtes is dat de data beperkt zijn aangezien respondenten hun eigen beoordelingen over hun eigen gedrag geven (Yin, 2009). Het wordt daarom aangeraden om de enquêtedata te vergelijken met andere data over hun gedrag, in dit onderzoek gebeurt dat door leidinggevenden te vragen in hoeverre de medewerkers hun verantwoordelijkheden uitvoeren en vice versa.

Een andere manier is het vergelijken van de data die door respondenten wordt verstrekt met het registratiesysteem. Respondenten zouden kunnen aangeven dat ze altijd melding maken van incidenten en dat de meldingen worden geregistreerd. Als in het registratiesysteem bij de betreffende afdeling van de respondent erg weinig incidenten zijn geregistreerd, kan de meldingsbereidheid van die respondenten bij de conclusies genuanceerd worden. Verder is aangegeven dat de ingevulde enquêtes anoniem zijn. De hoop is dat daardoor meer eerlijke antwoorden worden gegeven en minder sociaal wenselijke antwoorden. De resultaten worden wel op afdelingsniveau gepresenteerd, echter zijn de enquêtes niet terug te leiden naar individuele medewerkers.

Bij het opstellen van de enquêtes is het belangrijk aan een aantal proceseisen voor enquêtevragen te denken. Alle vragen moeten door de respondenten begrepen worden en de respondenten moeten toegang hebben tot de benodigde informatie om de vraag te beantwoorden indien nodig. Verder moeten de respondenten de juiste mogelijkheden hebben om de vraag zoals deze gesteld is te beantwoorden en ze moeten bereid zijn de antwoorden te geven waar naar gevraagd wordt (Fowler & Cosenza, 2009). Om dit te bereiken is de enquête eerst beoordeeld door twee medewerkers van de afdeling Personeel en Organisatie, zodat er een aantal onduidelijkheden uit de enquête gehaald konden worden. Vervolgens is een testenquête uitgezet onder een baliemedewerker om te bepalen in hoeverre de opgestelde enquête aan deze proceseisen voldoet. Op basis van een gesprek na de testenquête is gebleken dat de enquête aan de eisen voldoet.

De verdere uitwerking van de enquêtes met argumentatie staat in de operationalisering.

3.6 Operationalisering en data-analyse

De operationalisering en data-analyse zullen niet in dit hoofdstuk behandeld worden, maar na het beantwoorden van de eerste deelvraag. Het gaat bij de operationalisering in dit onderzoek hoofdzakelijk om het opstellen van de vragen voor de enquêtes, dus om het operationaliseren van de laatste drie deelvragen. Daarvoor is input nodig uit de analyse van het agressiebeleid, dus input uit het beantwoorden van de eerste deelvraag. Om die reden zullen de operationalisering en de beschrijving van de data-analyse worden behandeld na de analyse van het agressiebeleid.

Voor de analyse van het agressiebeleid is geen operationalisering benodigd, het gaat hoofdzakelijk om het beschrijven en analyseren van het agressiebeleid en het filteren van de verantwoordelijkheden in de uitvoering voor leidinggevenden en medewerkers.

Bij de operationalisering zal ook worden ingegaan op de wettelijke criteria voor het agressiebeleid. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op de data-analyse in dit onderzoek.

H4. Resultaten. Beschrijving en analyse van het agressiebeleid

4.1 Inleiding

Het gaat er bij de analyse van het agressiebeleid om een beschrijving te geven van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo en de verantwoordelijkheden voor de uitvoerders in de uitvoering van het beleid te onderscheiden. De doelstelling daarvan is een basis te bieden voor de volgende deelvragen, waarin wordt getoetst of het beleid zoals dat op papier staat in de praktijk ook zo uitgevoerd wordt. De verantwoordelijkheden voor de uitvoerders moeten dus uit het beleid worden gefilterd. Bij de analyse is het belangrijk duidelijk te specificeren wie er verantwoordelijk is voor welke maatregelen, het kan immers per maatregel verschillen of het afdelingshoofd of een medewerker verantwoordelijk is voor de uitvoering.

4.2 Beschrijving van het agressiebeleid

Om te beginnen zal een achtergrond van het agressiebeleid worden gegeven, waarna beschreven wordt waaruit het agressiebeleid bestaat.

Het agressiebeleid van de gemeente Hengelo is geïmplementeerd in 2009, dit is op verscheidene manieren gecommuniceerd. Na het vaststellen van het beleid in 2009 zijn zowel de afdelingshoofden als de medewerkers via een brief op de hoogte gebracht van het beleid en zijn ze gewezen op de verschillende beleidsdocumenten. Bovendien is alle informatie omtrent het agressiebeleid sindsdien opgenomen in het personeelshandboek voor de medewerkers. Sinds de invoering van het beleid zijn er regelmatig meldingen op het intranet van de gemeente Hengelo verschenen waar werd gewezen op het agressiebeleid en in sommige gevallen op het belang van specifieke maatregelen daarvan. Sinds de invoering van het agressiebeleid is er nog geen evaluatie uitgevoerd.

Het agressiebeleid van de gemeente Hengelo bestaat uit meerdere documenten. Sinds de invoering van het agressiebeleid hebben zich verscheidene ontwikkelingen voorgedaan waardoor het beleid op sommige punten gedateerd is. Enkele taken en verantwoordelijkheden uit het agressiebeleid zijn in de praktijk toegewezen aan andere personen, verder is er nog geen rekening gehouden met de transities in het sociale domein waardoor de gemeente te maken heeft met veel nieuwe cliënten en daarmee nieuwe risico's. Voor sommige afdelingen of sectoren bestaat er aanvullend beleid en afspraken gericht op bepaalde werkzaamheden van die afdelingen waarbij agressie en geweld voor kan komen. De verschillende documenten die tot het agressiebeleid behoren zullen achtereenvolgens beschreven worden.

Om te beginnen is er door de gemeente Hengelo een *beleidsnota* opgesteld, deze nota kan worden gezien als het centrale document van het agressiebeleid. In dit document staan de belangrijkste uitgangspunten en verantwoordelijkheden. Vanuit dit document wordt voor specifiekere zaken doorverwezen naar de andere documenten. In de nota staat een algemene inleiding bij het onderwerp agressie en geweld met daarbij achtergrondinformatie over de oorzaken en vormen van agressie en geweld. Verder worden algemeen de verantwoordelijkheden van verschillende personen binnen de gemeente toegelicht waaronder de uitvoerders van het beleid. Vervolgens worden de uitgangspunten tegen agressie en geweld behandeld, het centrale uitgangspunt daarbij dat de gemeente Hengelo geen agressie en geweld tegen medewerkers tolereert. Daaropvolgend wordt aangegeven welke maatregelen de gemeente neemt tegen agressie en geweld gericht op medewerkers. Deze maatregelen worden ingedeeld in de onderdelen preventie, bestrijding en opvang en nazorg. Bij deze onderdelen wordt doorverwezen naar andere documenten die tot het

beleid behoren, dat zijn de huisregels voor bezoekers, de gedragsregels voor medewerkers en het protocol. Er wordt ook doorverwezen naar het registratiesysteem voor incidenten voor de registratieprocedure. Tot slot wordt aangegeven dat de gemeente het beleid structureel moet evalueren zodat eventuele noodzakelijke bijstellingen van het beleid kunnen worden toegepast. In het gehele document staan verscheidene taken en verantwoordelijkheden van verschillende personen in de gehele organisatie, deze zullen bij de analyse nader worden toegelicht.

Het *agressieprotocol* beschrijft hoe men moet handelen tijdens en na incidenten. Daarin wordt allereerst aangegeven dat medewerkers van de gemeente Hengelo burgers respectvol te woord moeten staan en moeten zorgen voor een goede dienstverlening. Daarbij wordt verwezen naar de gedragsregels voor medewerkers en naar de huisregels. Aansluitend worden algemene instructies aan medewerkers gegeven over welke stappen ze moeten nemen als ze zich in een situatie bevinden waarbij de ander agressie en geweld gebruikt. Vervolgens worden er situaties met handelingsinstructies uitgewerkt bij verschillende soorten agressie en geweld. Daaropvolgend richt het protocol zich op de situatie na een incident. Allereerst worden er instructies gegeven aan de direct leidinggevende over opvang en nazorg van een medewerker en eventueel betrokken collega's die een incident hebben meegemaakt. Nadat dit geregeld is moet een stappenplan gevolgd worden voor de verdere afhandeling. Als bijlage zit er bij het protocol een registratieformulier voor incidenten.

Als bijlage bij de voorgaande twee documenten worden *gedragsregels voor medewerkers* en *huisregels voor bezoekers* gegeven. De huisregels voor bezoekers zijn opgesteld zodat de contacten tussen de medewerkers en de bezoekers zo goed mogelijk verlopen. Indien de bezoekers zich niet aan deze regels houden, stopt de dienstverlening en kunnen er maatregelen volgen. De huisregels of een verwijzing daar naar staan aangegeven bij de ingang van gebouwen van de gemeente en bij balies. In de gedragsregels voor medewerkers worden een aantal regels opgesomd die belangrijk zijn bij interacties met burgers of klanten, zowel binnen- als buiten diensttijd. Verder worden instructies gegeven over hoe te handelen bij escalatie van een situatie met een burger. Daarnaast zijn er nog de *Algemene richtlijnen huisbezoek* waarbij wordt ingegaan op huisbezoeken en de risico's voor medewerkers. In het geval van risico's op agressief gedrag moeten vooraf maatregelen worden genomen.

Incidenten moeten geregistreerd worden als onderdeel van het agressiebeleid, vandaar dat registratiesysteem voor incidenten kort beschreven zal worden. Het agressiebeleid dicteert dat een medewerker een incident moet melden bij zijn leidinggevende waarna deze verantwoordelijk is voor de registratie. Het registreren bestaat uit het invullen van een agressieregistratieformulier met informatie over het slachtoffer en de dader. Vervolgens moet er informatie over het incident ingevuld worden, dat betekent onder andere de plaats, de manier waarop, het soort incident en de gevolgen voor de medewerker en de organisatie. Als het formulier is ingevuld wordt het verstuurd naar de afdeling Personeel en Organisatie, waarna het in het systeem wordt geregistreerd. Sinds de invoering van het registratiesysteem is het aantal incidenten dat is geregistreerd toegenomen. Het is echter nog onduidelijk hoe dit geïnterpreteerd moet worden. Fluctuaties in het aantal geregistreerde incidenten kunnen verscheidene oorzaken hebben. Een toegenomen aantal meldingen kan betekenen dat er meer incidenten zijn voorgekomen, het kan er echter ook op duiden dat de meldingsbereidheid is toegenomen (Kemper & De Ruig, 2009).

4.3 Analyse

Aangezien er in dit onderzoek een bottom-up benadering wordt gehanteerd zal de focus liggen op het onderzoeken van de uitvoerende actoren op de werkvloer. Dat betekent in dit onderzoek dat voornamelijk de taken en verantwoordelijkheden van de medewerkers en de leidinggevenden in ogenschouw genomen worden. Het gaat er bij deze analyse dus om de activiteiten te identificeren die volgens het beleid uitgevoerd moeten worden door de uitvoerders. Het agressiebeleid van de gemeente Hengelo maakt onderscheid in de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers en afdelingshoofden, vandaar dat dit onderscheid bij de analyse gevolgd zal worden. Verder zal de nadruk liggen op de nota en het protocol aangezien deze documenten de meeste verantwoordelijkheden en de beoogde uitvoeringspraktijk bevatten. De rest van de documenten zijn voornamelijk ondersteunende informatie zonder extra relevante verantwoordelijkheden. Er zit enige overlap tussen de nota en het protocol. De nota zal eerst geanalyseerd worden, waarna er in het protocol naar aanvullende verantwoordelijkheden wordt gezocht die in de nota nog niet aan bod zijn geweest. Er zal bij de analyse niet uitgebreid op elk detail worden ingegaan, dit is voor het onderzoek niet relevant.

De indeling van actoren die bij de uitvoering betrokken zijn vanuit het theoretisch kader verdient aandacht bij deze analyse. Er bestaat een verschil tussen de uitvoerders van het beleid en de beleidssubjecten waarop het beleid gericht is (Maarse, 1995). Aangezien het hier gaat om beleid dat voornamelijk intern gericht is, kan het dat de beleidssubjecten in sommige gevallen de medewerkers van de organisatie zijn. Daarbij valt te denken aan de verplichting van leidinggevenden hun medewerkers te instrueren over het agressiebeleid, de leidinggevenden zijn in dat geval de uitvoerders en de medewerkers de beleidssubjecten. De medewerkers kunnen echter ook de uitvoerders van het beleid zijn, als het bijvoorbeeld gaat om het handelen volgens het protocol.

Nota

Als eerste zal de nota geanalyseerd worden op activiteiten die door het beleid verplicht worden. Onder het kopje 'Verantwoordelijkheden' staat voor verschillende personen en groepen waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Daarbij wordt ook de top van de organisatie behandeld, dit wordt beknopt besproken vanwege de bottom-up benadering waarmee de focus op de medewerkers en leidinggevenden ligt. Voor de duidelijkheid zal kort worden ingegaan op de organisatiestructuur van de gemeente Hengelo alvorens in te gaan op de verantwoordelijkheden van de verschillende personen. Als er enkel naar de structuur van de ambtelijke organisatie wordt gekeken kan de gemeente Hengelo als sectoren-model worden gekenmerkt, bovenin de ambtelijke organisatie staat de gemeentesecretaris die sectormanagers onder zich heeft. Daaronder zitten vervolgens de afdelingshoofden die de leidinggevenden zijn van de medewerkers binnen hun afdeling (Aardema, 2008).

Het college wordt verantwoordelijk gehouden voor het vaststellen van het agressiebeleid. De gemeentesecretaris is verantwoordelijk voor het (laten) voorbereiden, vaststellen, uitvoeren alsook het evalueren en eventueel bijstellen van het beleid. In feite betekent het dus dat de secretaris verantwoordelijk is voor de gehele beleidscyclus (Bekkers, 2007). De sectormanagers zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van beleid in de vorm van werkafspraken, instructies en richtlijnen binnen de sector. Daarnaast moeten ze de voortgang en effectiviteit van het beleid volgen. Verder zijn ze verantwoordelijk voor de aanschaf van veiligheidsmiddelen binnen de sector. Als afdelingshoofden betrokken zijn bij een incident moeten de sectormanagers zorg dragen voor de opvang en nazorg en de verdere afhandeling.

Verder worden er nog enkele ondersteunende verantwoordelijkheden genoemd die bij het agressiebeleid horen. De preventiemedewerkers hebben volgens het beleid verantwoordelijkheden met betrekking tot advisering en ondersteuning op Arbo-gebied. Daartoe behoort de centrale registratie van voorvallen, zorgen voor een actuele risico inventarisatie en evaluatie en plan van aanpak, de organisatie van trainingen en de coördinatie van de evaluatie van het beleid tegen agressie en geweld. Verder moeten zij risico's en knelpunten signaleren, incidentanalyses uitvoeren en het signaleren als afspraken niet worden nagekomen. Deze verantwoordelijkheden liggen in de praktijk momenteel echter bij de afdeling Personeel en Organisatie, op dit punt is het beleid dus gedateerd en onjuist.

Aansluitend worden de verantwoordelijkheden van de afdelingshoofden behandeld, dat zijn de leidinggevenden van de medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk voor het informeren en instrueren van (nieuwe) medewerkers over het protocol en de werkafspraken. Daarnaast moeten ze zorgen dat medewerkers voldoende getraind zijn en blijven. Deze verantwoordelijkheden zijn te kenmerken als preventief. Verder zijn zij verantwoordelijk voor de eerste opvang en nazorg na een incident waarbij een medewerker betrokken is. Daarbij zijn zij ook verantwoordelijk voor de verdere procedure, dat betekent zorgen voor registratie van het incident, het doen van aangifte bij de politie indien nodig, het verhalen van eventuele schade op de dader en de afhandeling van deze zaken volgen. Het doen van aangifte moet altijd wanneer sprake is geweest van persoonsgerichte bedreiging of fysieke agressie.

Als laatste zijn er nog de algemene richtlijnen voor huisbezoeken waar in de nota op wordt gewezen. De leidinggevende is volgens deze richtlijnen verantwoordelijk voor preventieve maatregelen. Voor huisbezoeken geldt dat twee medewerkers op huisbezoek gaan bij verwachte agressieve burgers, tegelijkertijd moet de leidinggevende stand-by zijn zodat deze indien nodig kan ingrijpen.

Vervolgens komen de verantwoordelijkheden voor de medewerkers aan bod. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen en elkaars veiligheid, door middel van het kennis hebben van de afspraken en instructies uit het agressieprotocol. Daartoe behoort ook alert zijn op mogelijk risicovolle situaties, duidelijk aangeven wanneer de grens wordt overschreven en ingrijpen om escalatie te voorkomen. Verder zijn medewerkers verplicht incidenten en onveilige situaties te melden aan het afdelingshoofd. Daarbij geldt er voor de medewerkers verplichte deelname aan trainingen in de omgang met agressie en geweld. Als zich een incident heeft voorgedaan waarbij sprake was van agressie dan moeten de medewerkers dit melden bij hun leidinggevende. Bij een aangiftewaardig incident zijn medewerkers verplicht aangifte te laten doen.

Uit de uitgangspunten in de nota komt verder naar voren dat medewerkers burgers respectvol, vakkundig en zakelijk te woord staan en zorgen voor een zo goed mogelijke dienstverlening.

Algemeen wordt nog meerdere malen aangegeven dat medewerkers het protocol en de werkinstructies moeten kennen, ernaar moeten handelen en de leidinggevenden moeten daarop toezien.

Agressieprotocol

Het protocol richt zich voornamelijk op de situatie tijdens en na een incident en is een stuk specifiekere dan de nota.

Voor de medewerkers betekent dit dat er handelingsinstructies worden gegeven over hoe te handelen bij agressie en geweld in het algemeen en in specifieke situaties. Dit komt grotendeels

overeen met enkele van de verantwoordelijkheden voor medewerkers uit de nota, er worden echter specifiek enkele stappen gegeven die men moet nemen als men te maken heeft met een agressieve burger. Het komt er in grote lijnen op neer dat de medewerker zijn grenzen moet aangeven aan de burger en indien nodig het contact moet onderbreken, dit is voor hen 'handelen volgens het protocol'. Vervolgens worden de stappen beschreven die moeten worden genomen na een incident. De medewerkers moeten het incident melden aan de leidinggevende en indien nodig moeten zij samen aangifte doen.

Voor de leidinggevendenden geeft het protocol de stappen aan die zij moeten nemen na een incident, het gaat voor hen dus enkel om de afhandeling van een incident. Allereerst zijn zij verantwoordelijk voor de opvang en nazorg van medewerkers die bij een incident betrokken zijn geweest. Na de eerste opvang en nazorg moet het incident geregistreerd worden. Verder is de leidinggevende verantwoordelijk voor het nemen van maatregelen tegen de dader, die kunnen variëren afhankelijk van de aard van het voorval. Daarbij wordt echter niet specifiek aangegeven welke maatregelen in welke situaties moeten worden toegepast.

Als zich persoonsgerichte bedreiging, vernieling of fysiek geweld heeft voorgedaan moet er aangifte worden gedaan. Een melding aan de Inspectie SZW is verplicht wanneer een medewerker ernstig letsel heeft opgelopen, in een ziekenhuis moet worden opgenomen of blijvende schade aan de gezondheid heeft opgelopen.

4.4 Verantwoordelijkheden voor de uitvoerders

In de analyse is bekeken hoe de uitvoering eruit hoort te zien volgens het agressiebeleid aan de hand van verantwoordelijkheden en taken die zijn toebedeeld aan de uitvoerders. De vervolgstap is de verantwoordelijkheden voor de uitvoerders op een rijtje te zetten. Zo wordt inzichtelijk gemaakt welke verantwoordelijkheden uiteindelijk getoetst worden. Het gaat daarbij om de verantwoordelijkheden van de medewerkers en hun leidinggevendenden en daar wordt een duidelijk onderscheid in gemaakt. Bij het benoemen van de verantwoordelijkheden is echter niet te ver in detail getreden. Als moet worden getoetst of alle details van het beleid in de praktijk uitgevoerd worden, betekent dit dat er erg veel enquêtevragen opgesteld zullen moeten worden. De belangrijkste verantwoordelijkheden die moeten worden uitgevoerd worden dus geselecteerd worden voor de uiteindelijke toetsing.

Verantwoordelijkheden voor de medewerkers

Medewerkers hebben volgens de nota en het protocol verscheidene verantwoordelijkheden in de uitvoering van het agressiebeleid. Een praktische indeling daarvoor is het verdelen van de verantwoordelijkheden in preventie, bestrijding en afhandeling. Deze indeling komt in hoofdlijnen uit het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Daar is ook een indeling gemaakt in preventie, bestrijding en het vervolg van incidenten. Deze indeling zal ook worden toegepast bij de verantwoordelijkheden van de leidinggevendenden.

Preventieve verantwoordelijkheden:

- Kennis hebben van werkinstructies en het protocol
- Melden van onveilige situaties aan de leidinggevende
- Verplichte deelname aan trainingen in de omgang met agressie

Verantwoordelijkheid met betrekking tot bestrijding:

- Handelen volgens het protocol tijdens een (potentieel) incident

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de afhandeling:

- Het melden van incidenten aan de leidinggevende
- Verplicht aangifte laten doen door de leidinggevende indien de aard van het incident daar om vraagt

Er zijn een aantal verantwoordelijkheden die niet als criterium zullen worden gebruikt aangezien het zeer waarschijnlijk geen eerlijk antwoord oplevert als ernaar zal worden gevraagd. Dat geldt voor de volgende verplichting van het beleid: 'Respectvol, vakkundig, zakelijk en goede dienstverlening richting burger'. Elke medewerker zal daar positief op reageren, zelfs als dit niet het geval is. Men zal zichzelf niet negatief beoordelen, vandaar dat deze verplichting vanuit het beleid zal worden weggelaten bij de uiteindelijke enquêtevragen.

De rode draad bij de verantwoordelijkheden van de medewerkers is dat medewerkers het protocol moeten kennen en volgens het protocol moeten handelen.

Verantwoordelijkheden voor de leidinggevend

De verantwoordelijkheden van de leidinggevend worden eveneens weergegeven in de indeling preventie, bestrijding en afhandeling.

Preventieve verantwoordelijkheden:

- Het informeren en instrueren van (nieuwe) medewerkers over het protocol en de werkafspraken
- Erop toezien dat medewerkers volgens het protocol en de instructies handelen
- Zorgen dat medewerkers voldoende getraind zijn en blijven
- Maatregelen treffen in het geval medewerkers in contact komen met een burger waar agressie van verwacht wordt, zoals een extra medewerker sturen en stand-by zijn als leidinggevende

Verantwoordelijkheden met betrekking tot de afhandeling:

- De eerste opvang en nazorg op zich nemen nadat een medewerker betrokken is geweest bij een incident
- Zorg dragen voor de registratie van een incident
- Het nemen van maatregelen tegen de dader
- Indien de aard van het incident er om vraagt aangifte doen bij de politie
- Melding doen bij de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid indien nodig

Beide groepen hebben veel verantwoordelijkheden wat betreft preventie. Vanwege de directe betrokkenheid bij incidenten hebben de medewerkers eveneens een verantwoordelijkheid wat betreft de bestrijding van een incident. Verder worden veel van de verantwoordelijkheden wat betreft de afhandeling doorgegeven aan het afdelingshoofd na de melding van de medewerker. Enkele van de verantwoordelijkheden hebben dus wisselwerking met elkaar. Als de leidinggevende geen aandacht besteedt aan het informeren van de medewerkers over het protocol wordt het voor de medewerkers waarschijnlijk lastiger het protocol te kennen en er gebruik van te maken. Aan de andere kant geldt dat als medewerkers hun incidenten niet melden, de leidinggevend hun verantwoordelijkheden wat betreft afhandeling niet uit kunnen voeren. Vandaar dat het nuttig is de

leidinggevenden te vragen of de medewerkers hun verantwoordelijkheden wel nakomen en vice versa.

4.5 Conclusie

Het agressiebeleid is beschreven en geanalyseerd. Daaruit blijkt dat de belangrijkste documenten de nota en het agressieprotocol zijn, de rest van de documenten is meer als ondersteuning bedoeld. In de nota staan de belangrijkste uitgangspunten van het agressiebeleid, de maatregelen die de gemeente neemt en de verantwoordelijkheden van verschillende personen in de organisatie worden omschreven. In het protocol staat hoe te handelen tijdens en na incidenten, het protocol is grotendeels gericht op mensen op de werkvloer.

Uit de analyse is verder gebleken dat de belangrijkste uitvoerende actoren de medewerkers en de leidinggevenden zijn. Er is een duidelijk onderscheid op te merken tussen verantwoordelijkheden van de medewerkers en verantwoordelijkheden van hun leidinggevenden. Voor de beide groepen uitvoerders zijn dan ook verschillende verantwoordelijkheden geselecteerd die uiteindelijk gebruikt zullen worden om te toetsen in hoeverre zijn voldoen aan het verantwoordelijkheden in de uitvoering van het agressiebeleid.

H5. Operationalisering en data-analyse

5.1 Inleiding

Uit de analyse van het agressiebeleid zijn de verantwoordelijkheden voor de medewerkers en leidinggevendenden naar voren gekomen. Deze zullen worden gebruikt als input bij de operationalisering. Na de operationalisering zal worden ingegaan op de data-analyse in dit onderzoek.

5.2 Operationalisering

Vanwege de uitgebreidheid van de enquêtes zal niet op iedere specifieke enquêtevraag worden ingegaan bij de operationalisering. Gedetailleerdere informatie en een uitgebreide operationalisering staat in Bijlage 1.

Er zal eerst worden ingegaan op de wettelijke criteria voor agressiebeleid die worden gehanteerd voor het beantwoorden van de tweede deelvraag in dit onderzoek. Vervolgens ligt de focus op de onderwerpen in de enquêtes. Dat zijn achtereenvolgens de aard en omvang van agressie tegen medewerkers, de uitvoering van het agressiebeleid en de factoren die invloed hebben op de uitvoering. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen medewerkers en leidinggevendenden, zij hebben volgens het beleid verschillende verantwoordelijkheden. Dat leidt er toe dat er twee verschillende enquêtes worden opgesteld en uitgezet, één voor medewerkers en één voor leidinggevendenden (Bijlage 2 en 3).

Wettelijke criteria

Bij het beantwoorden van de tweede deelvraag gaat het er om te bepalen in hoeverre het agressiebeleid van de gemeente Hengelo voldoet aan de wettelijke vereisten voor agressiebeleid. Daarvoor wordt het agressiebeleid van de gemeente Hengelo vergeleken met inspectiepunten van de Inspectie SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2014). De Inspectie SZW heeft de activiteiten van de voormalige Arbeidsinspectie overgenomen. Op de lijst met inspectiepunten is aangegeven wat minimaal geregeld moet worden zodat het beleid aan de wetgeving voldoet. Aangezien de Inspectie aan de hand van die elf punten bepaalt of een agressiebeleid aan de wetgeving voldoet, zullen die punten als criteria worden gehanteerd in dit onderzoek. Deze inspectiepunten zijn terug te vinden bij de resultaten van het beantwoorden van de deelvraag. Zij worden daarbij direct vergeleken met het agressiebeleid van gemeente Hengelo om te bepalen in hoeverre het beleid voldoet aan de wetgeving op basis van de inspectiepunten.

Aard en omvang van agressie

De aard en omvang van agressie tegen medewerkers zal in de enquête gemeten worden door daar enkele vragen over te stellen. De meeste vragen daarbij zijn meerkeuze vragen, bij enkele vragen wordt de mogelijkheid gegeven een toelichting te geven. De soorten agressie en geweld die worden behandeld in de enquêtes zijn afkomstig uit het agressiebeleid van de gemeente Hengelo, het gaat daarbij om 'verbale agressie', 'persoonsgerichte bedreiging' en 'fysieke agressie'. De uitvoerders zouden bekend moeten zijn met deze categorieën, echter voor de duidelijkheid zullen definities van de soorten agressie bij de instructies van de enquête worden toegelicht.

Om de aard en omvang te meten zal de medewerkers eerst worden gevraagd of ze überhaupt te maken hebben gehad met agressie door burgers of klanten waarna hen wordt gevraagd hoe vaak dat het afgelopen jaar het geval was. Vervolgens wordt hun gevraagd met welke soorten agressie zij het afgelopen jaar in aanraking zijn gekomen, daarbij kunnen zij per soort aangeven hoe vaak dit het

geval was. De aantallen die daar uit komen worden achteraf vergeleken met het aantal meldingen in het registratiesysteem voor incidenten voor dezelfde periode.

Vervolgens wordt ingegaan op de meldingsbereidheid van medewerkers en de registratie van incidenten. Dit behoort eigenlijk bij de uitvoering van het agressiebeleid, echter aangezien het melden en registreren erg belangrijk is voor een fatsoenlijke inzicht in de aard en omvang van agressie en geweld zal het bij de aard en omvang behandeld worden. Daarmee wordt getracht meer inzicht te krijgen in de redenen die er zijn om incidenten niet te melden en vervolgens te registreren. De medewerkers wordt gevraagd hoe vaak zij verschillende soorten agressie zouden melden. Daarna wordt ingegaan op redenen om niet te melden en redenen om dit wel te doen. Aansluitend wordt ingegaan op de registratie van incidenten. De medewerkers wordt gevraagd of de incidenten die zij gemeld hebben ook daadwerkelijk geregistreerd worden en welke redenen er voor zijn om dit niet te doen. Het voorgaande is geoperationaliseerd als vraag 1 t/m 9 in Bijlage 2.

De leidinggevenden worden vergelijkbare vragen voorgelegd over de aard en omvang van agressie tegen medewerkers en de procedure van melden en registreren om daar een ander perspectief op te krijgen. Dat is geoperationaliseerd als vraag 1 t/m 10 in Bijlage 3.

Uitvoering van het agressiebeleid

De input voor de operationalisering van de uitvoering van het beleid is zoals beschreven afkomstig uit het beantwoorden van de eerste deelvraag. De verantwoordelijkheden in het agressiebeleid voor de medewerkers en leidinggevenden zijn bij de analyse van het agressiebeleid gefilterd. Uit de analyse is naar voren gekomen dat zij verschillende verantwoordelijkheden hebben en dat komt dus ook naar voren in de verschillende enquêtes. Er is sprake van een zekere wisselwerking tussen de verantwoordelijkheden van de medewerkers en de leidinggevenden. De procedure van melden en registreren is hier een voorbeeld van. De medewerker moet een incident melden, waarna de leidinggevende verantwoordelijk is voor de registratie. Vanwege die wisselwerking wordt de leidinggevenden gevraagd in hoeverre zij denken dat hun medewerkers enkele van hun verantwoordelijkheden uitvoeren, hetzelfde wordt aan de medewerkers gevraagd over hun leidinggevenden. Zo komt er meer inzicht in die wisselwerking. Daarbij is het een zwakte van deze manier van enquêtes houden dat de respondenten beoordelingen geven over hun eigen gedrag in verband met sociaal gewenste antwoorden (Yin, 2009). Het vragen naar de uitvoering van de verantwoordelijkheden van de andere groep geeft meer inzicht in die uitvoering. Als de medewerkers zeggen dat zij alles melden en de leidinggevenden zeggen dat de medewerker niet alle incidenten melden, dan kunnen de resultaten eventueel genuanceerd worden.

Voor een uitgebreidere operationalisering wordt doorverwezen naar Bijlage 1, daar staat meer gedetailleerde informatie over de keuzes die zijn gemaakt en de specifieke enquêtevragen.

Voor de medewerkers geldt dat er voor hen meerdere verantwoordelijkheden uit het agressiebeleid gefilterd zijn. Het gaat om verantwoordelijkheden op het gebied van preventie, bestrijding en de afhandeling van incidenten. Er wordt in gevraagd in hoeverre zijn hun verantwoordelijkheden uitvoeren. Bij de meeste verantwoordelijkheden wordt een vervolgvraag gesteld om te inzicht te krijgen in hoe dat feitelijk wordt uitgevoerd en eventueel hoe frequent dat wordt uitgevoerd.

Op het gebied van preventie hebben de medewerkers de meeste verantwoordelijkheden. Ten eerste moeten zij bekend zijn met het agressieprotocol en de werkinstructies. Ten tweede moeten zij onveilige situaties aan de leidinggevende melden nadat zij dergelijke situaties hebben gesignaleerd. Ten derde moeten zij verplicht deelnemen aan aangeboden trainingen in de omgang met agressie. De medewerkers is gevraagd in hoeverre zij aan deze verantwoordelijkheden voldoen.

Op het gebied van bestrijding gaat het om één verantwoordelijkheid, dat is handelen volgens het protocol tijdens (potentiële) incidenten. Dit is de enige verantwoordelijkheid die betrekking heeft op de situatie tijdens een incident. De medewerkers is gevraagd in hoeverre zij tijdens dergelijke situaties volgens het protocol handelen.

Als laatste gaat het om verantwoordelijkheden met betrekking tot de afhandeling. Allereerst moeten de medewerkers incidenten waarbij sprake was van agressie melden bij hun leidinggevende. Dit is al behandeld bij de vragen over de aard en omvang van agressie. Daarnaast moeten zij aangifte laten doen door de leidinggevende bij aangiftewaardige incidenten. Volgens het beleid gaat het dan om incidenten waarbij sprake is van persoonsgerichte bedreiging of fysieke agressie, dergelijke incidenten moeten altijd gemeld worden. De medewerkers is gevraagd in hoeveel van de gevallen ze aangifte zouden doen als het incident aangiftewaardig is, vervolgens is gevraagd hoe vaak ze in de praktijk aangifte hebben gedaan. Het voorgaande is in bijlage 2 terug te vinden als vragen 10-18. De medewerkers zal vervolgens nog gevraagd worden naar de uitvoering van enkele verantwoordelijkheden van hun leidinggevers. Daarbij worden de vragen indien mogelijk neutraal gesteld, zodat medewerkers niet te veel het gevoel krijgen dat het beantwoorden van de vragen een beoordeling van hun leidinggevende is. De antwoorden op deze vragen worden later gebruikt om ze te vergelijken met de antwoorden van de leidinggevers.

Er is bij de vragen over de aard en omvang al gevraagd naar het registreren van incidenten door leidinggevers, ook is al gevraagd naar het samen aangifte doen na incidenten. Andere verantwoordelijkheden van de leidinggevers waar de medewerkers enige zicht op hebben zijn het informeren en instrueren van de medewerkers over het agressieprotocol, het zorgen dat medewerkers getraind blijven, preventieve maatregelen treffen bij verwachte agressie en opvang en nazorg bieden na een incident. Er wordt met betrekking tot deze verantwoordelijkheden dus aan de medewerkers gevraagd in hoeverre leidinggevers daar zorg voor dragen, dit wordt later bij de analyse vergeleken met hoe de leidinggevers dat zelf beoordelen.

Voor de enquête van de leidinggevers wordt dus eveneens naar de uitvoering van hun verantwoordelijkheden gevraagd. Vanwege de andere verantwoordelijkheden verschillen deze vragen dus van die van de medewerkers.

Op het gebied van preventie hebben de leidinggevers meerdere verantwoordelijkheden. Het gaat er om dat zij medewerkers informeren en instrueren over het agressieprotocol, erop toezien dat medewerkers naar het protocol handelen, zorgen dat medewerkers getraind zijn en blijven en preventieve maatregelen treffen als er agressie wordt verwacht.

De leidinggevers hebben op het gebied van de afhandeling na een incident eveneens meerdere verantwoordelijkheden. Zij moeten de eerste opvang en nazorg op zich nemen, zorg dragen voor de registratie van een incident, maatregelen nemen tegen de dader, indien nodig aangifte doen en melding doen bij de Inspectie SZW bij incidenten met ernstige gevolgen voor de medewerker. De registratie van incidenten is al aan bod geweest bij de vragen over de aard en omvang van agressie. De leidinggevers wordt dus gevraagd in hoeverre ze aan de rest van hun verantwoordelijkheden voldoen (vraag 11-27 in bijlage 3).

Verder is hun nog gevraagd naar in hoeverre de medewerkers enkele van hun verantwoordelijkheden uitvoeren. Er is al ingegaan op de meldingsbereidheid van medewerkers, het handelen volgens het protocol, het getraind zijn van de medewerkers en het doen van aangifte. Er wordt gevraagd naar in hoeverre de medewerkers bekend zijn met het protocol volgens de

leidinggevenden en of zij onveilige situaties bij de leidinggevende melden. Dit wordt wederom achteraf met de data van de medewerkers vergeleken.

Factoren die invloed hebben op de uitvoering

In het theoretisch kader zijn enkele factoren beschreven die van invloed zijn op de uitvoerders van beleid. Het gaat daarbij om de factoren weten, kunnen, willen en moeten (Coolsma, 2008). Deze factoren zullen geoperationaliseerd worden, daarbij worden ze indien mogelijk specifiek gericht op de uitvoering van agressiebeleid en de situatie in de gemeente Hengelo.

Om de factoren meetbaar te maken, worden de antwoordmogelijkheden binnen de enquête geconstrueerd op basis van de Likertschaal. Dat betekent dat de te meten begrippen worden omgevormd in stellingen waar de respondenten hun oordeel over kunnen geven. Zij hebben daarbij antwoordopties gebaseerd op een schaal van vijf, waarbij één betekent dat ze helemaal oneens zijn met de stelling en vijf betekent dat ze het helemaal eens zijn met de stelling (De Vaus, 2002). Enkele van de factoren die invloed uitoefenen op de uitvoering zijn nagenoeg gelijk voor leidinggevenden en medewerkers. Dat is echter niet bij elk kenmerk zo. Voor een specifiekere operationalisering van de factoren wordt wederom doorverwezen naar Bijlage 1. Daar wordt dieper ingegaan op verschillende keuzes die zijn gemaakt.

Het begrip '*weten*' wordt door de gebruikte literatuur erg kort en bondig beschreven. Er komen wel een aantal zaken uit naar voren die belangrijk zijn voor een succesvolle beleidsuitvoering, daarbij zijn twee kernpunten te vinden.

Ten eerste moeten de uitvoerders zelf goed op de hoogte zijn van de inhoud van het beleid dat uitgevoerd moet worden. In de literatuur wordt gesproken over bekend zijn met de inhoud van het beleid, de doeleinden, de middelen en de veronderstellingen waarop het beleid gebaseerd is. Verder moeten de uitvoerders weten wat van hen verwacht wordt (Bekkers, 2007).

Ten tweede moet het beleid naar de uitvoerders gecommuniceerd worden (Coolsma, 2008). De uitvoerders worden dus meerdere stellingen voorgelegd over in hoeverre ze op de hoogte zijn van het beleid en hoe de communicatie is verlopen. Dat wordt geoperationaliseerd in stelling 25a-e in Bijlage 2 voor de medewerkers en 31a-e in Bijlage 3 voor de leidinggevenden.

Uit het theoretisch kader komt naar voren dat het begrip '*kunnen*' bestaat uit twee belangrijke elementen. Enerzijds gaat het om de competenties van de uitvoerder, dus in hoeverre de uitvoerder in staat is het agressiebeleid uit te voeren (Coolsma, 2008). Anderzijds gaat het erom dat de uitvoerder in staat wordt gesteld het beleid uit te voeren, dit heeft onder andere te maken met de bruikbaarheid van het beleid en de bijbehorende middelen (Maarse, 1995; Kemper & De Ruig, 2009). De uitvoerders worden dus meerdere stellingen voorgelegd over hun eigen competenties en de bruikbaarheid van het beleid en de middelen. Dat wordt geoperationaliseerd in stelling 26a-f in Bijlage 2 voor de medewerkers en 32a-e in Bijlage 3 voor de leidinggevenden.

Het begrip '*willen*' wordt volgens het theoretisch kader gekenmerkt door draagvlak voor het beleid onder uitvoerders. Dit wordt verder gespecificeerd in draagvlak voor de doelen, middelen en de opgelegde gedragsvoorschriften (Coolsma, 2008). Het gaat er om of de uitvoerders de doelen, middelen en gedragsvoorschriften accepteren. Aangezien er bij het agressiebeleid van de gemeente Hengelo geen doelen zijn gespecificeerd zal daar niet op worden ingegaan.

Draagvlak voor het beleid doelt echter niet alleen op acceptatie van gedragsvoorschriften en van de aangeboden middelen, het gaat er ook om in hoeverre uitvoerders bereid zijn het beleid tot

uitvoering te brengen (Coolsma, 2008; Bekkers, 2007). De uitvoerders worden dus meerdere stellingen voorgelegd over in hoeverre ze het eens zijn met de middelen en de gedragsvoorschriften en over hun bereidheid het beleid en specifieke onderdelen daarvan uit te voeren. Dat wordt geoperationaliseerd in stelling 27a-g in Bijlage 2 voor de medewerkers en stelling 33a-j in Bijlage 3 voor de leidinggevenden.

'Moeten' duidt volgens de literatuur op de mate waarin invloed wordt uitgeoefend op de wijze waarop uitvoerders hun taken verrichten (Coolsma, 2008). Er zijn verschillende personen binnen de organisatie die invloed kunnen uitoefenen op de wijze waarop de uitvoerders het agressiebeleid uitvoeren. Daarnaast is er de beleidsvrijheid die door het beleid zelf wordt geboden (Bekkers, 2007). Het beleid kan de medewerker de ruimte geven voor de wijze waarop deze het beleid uitvoert, het beleid kan echter ook weinig ruimte voor eigen interpretatie laten en dwingend werken. Er worden dus meerdere stellingen aan de uitvoerders voorgelegd over in hoeverre verschillende personen invloed uitoefenen op de wijze waarop zij het beleid uitvoeren en in hoeverre het beleid ruimte laat voor de wijze waarop het beleid wordt uitgevoerd. Dat is geoperationaliseerd in stelling 28a-c in Bijlage 2 voor de medewerkers en stelling 34a-b in Bijlage 3 voor de leidinggevenden.

De vier factoren die invloed hebben op de uitvoering zijn geoperationaliseerd. Het begrip 'uitvoering' is echter nog niet meetbaar gemaakt voor de laatste deelvraag. Er wordt voor de laatste deelvraag gebruik gemaakt van een gemiddeld totaalcijfer voor de uitvoering.

Bij de medewerkers worden hun verantwoordelijkheden op een rijtje gezet. Daarbij wordt vervolgens gekeken in hoeverre zij aangeven deze verantwoordelijkheden uit te voeren. Zij hebben namelijk antwoorden gegeven op basis van een schaal die van laag naar hoog gaat. Deze beoordelingen die uit de vierde deelvraag zijn gekomen worden vervolgens opgeteld en door het totaal aan verantwoordelijkheden gedeeld. Zo komt er per medewerker één cijfer uit voor de mate waarin zij hun verantwoordelijkheden naar eigen zeggen uitvoeren. De verantwoordelijkheden die daarbij behandeld worden komen uit de analyse van het agressiebeleid. Voor de leidinggevenden wordt dezelfde procedure toegepast, echter gaat het bij hen om andere verantwoordelijkheden.

Als afsluiting zal de respondenten nog worden gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn over het agressiebeleid in zijn algemeenheid waarna wordt ingegaan op enkele specifieke onderdelen daarvan. Vervolgens zal de respondenten naar functierelationele informatie worden gevraagd en naar suggesties voor verbeteringen van het agressiebeleid.

5.3 Data-analyse

De ingevulde enquêteformulieren worden ingevoerd in het programma SPSS. Met dit programma wordt voor het beschrijven van de aard en de omvang van agressie en de uitvoering van het agressiebeleid beschrijvende statistiek gebruikt. Er zal voornamelijk in frequenties en schaalscores worden omschreven wat de aard en omvang van agressie tegen medewerkers is en in hoeverre de uitvoerders aan hun verantwoordelijkheden met betrekking tot het agressiebeleid voldoen. Deze schaalscores worden gebruikt zodat de vergelijking van de cases uiteindelijk beter uit te voeren zal zijn voor zowel de aard en omvang van agressie als de uitvoering van het agressiebeleid. Er zit een richting in de antwoorden van de vragen over de aard en omvang van agressie, de frequentie van incidenten of de meldingsbereidheid is namelijk 'hoger' of 'lager'. Hetzelfde geldt voor de antwoordmogelijkheden over in hoeverre men voldoet aan de uitvoering van de verantwoordelijkheden, de uitvoering is 'beter' of 'slechter'. De meeste vragen hebben daarbij vier

antwoordmogelijkheden die een oplopende of aflopende waarde hebben. Vanwege die vier antwoordmogelijkheden is ook gekozen voor een schaal van vier. De variabelen zijn daarvoor zo omgecodeerd dat de waarde 1 de slechtste uitvoering is en de waarde 4 de beste uitvoering. Op basis van de schaalgemiddeldes van die scores is dus per afdeling te zien in hoeverre de medewerkers voldoen aan hun verantwoordelijkheden in de uitvoering. In de case vergelijking tussen de afdelingen zullen deze schaalgemiddeldes vergeleken worden om te bepalen wat de verschillen en overeenkomsten tussen afdelingen zijn.

Voor de laatste deelvraag waarbij de invloed van de factoren op de uitvoering wordt gemeten, wordt gebruikt gemaakt van een regressie analyse voor alle medewerkers, dit valt dus niet meer onder het case studie gedeelte.

Bij deze analyse wordt naar alle medewerkers gekeken en niet naar medewerkers per afdeling. De reden daarvoor is dat er vanwege het relatief lage aantal medewerkers per afdeling geen significante relaties kunnen worden gevonden. Daarvoor is een groter aantal nodig, vandaar dat de invloed van de factoren op de uitvoering wordt gemeten voor alle medewerkers. Bij de regressieanalyse zal gebruik worden gemaakt van verschillende modellen zodat de resultaten genuanceerd kunnen worden.

Alvorens de regressie analyse uit te voeren, moet eerst nog bekeken worden of de items die de verschillende factoren meten daarvoor wel gebruikt mogen worden. Om dat te bekijken is een betrouwbaarheidsanalyse voor de schaalitems in SPSS gedaan. Uit die analyse moet per factor een Cronbach's Alpha van boven de 0,7 komen. Dat is voor alle geanalyseerde factoren het geval. Voor de factor 'Weten' is daar een Cronbach's Alpha uitgekomen van 0,953 bij de 5 items. Voor 'Kunnen' gaat het om 6 items en een Cronbach's Alpha van 0,904. Bij de factor 'Willen' gaat het om een Cronbach's Alpha van 0,852 bij 7 items. Voor de laatste factor 'Moeten' is er een Cronbach's Alpha van 0,833 uitgekomen bij 3 items.

Voor de leidinggevenden wordt gebruik gemaakt van correlatie om samenhang te vinden tussen de verschillende factoren en de uitvoering. Er is geen regressie mogelijk aangezien het aantal leidinggevenden daar te klein voor is. Middels correlatie wordt gepoogd in ieder geval samenhang tussen de factoren en de uitvoering te vinden.

Bij de leidinggevenden is eveneens gekeken naar de betrouwbaarheid van de schaalitems. Daar is ook voor alle factoren een Cronbach's Alpha van boven de 0,7 gevonden in de analyse. Voor 'Weten' is dit 0,867 bij 5 items, voor 'Kunnen' is dit 0,822 bij 5 items, voor 'Willen' gaat het om 0,868 bij 10 items en voor 'Moeten' gaat het om 0,972 voor 2 items.

De operationalisering en de data-analyse zijn beschreven. Er zal nu worden ingegaan op de verdere resultaten van het onderzoek. Achtereenvolgens worden de resultaten behandeld van de conformiteit van het agressiebeleid aan wettelijke vereisten, de aard en omvang van agressie tegen medewerkers, de uitvoering van het agressiebeleid en de factoren die invloed hebben op de uitvoering.

H6.1 Resultaten: Conformiteit van agressiebeleid aan de wetgeving

6.1.1 Inleiding

Om de vraag te beantwoorden of het agressiebeleid van de gemeente Hengelo aan de wettelijke eisen voldoet, wordt gebruik gemaakt van een lijst met inspectiepunten van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). De Inspectie bepaalt aan de hand van deze inspectiepunten in hoeverre het agressiebeleid van een gemeente aan de wetgeving voldoet.

De elf punten van de lijst komen deels overeen met de acht maatregelen uit het programma Veilige Publieke Taak. De punten zullen achtereenvolgens worden omschreven, waarbij er direct een vergelijking wordt gemaakt met de situatie bij de gemeente Hengelo. Bij de vergelijking zal worden beargumenteerd waarom en in welke mate de gemeente Hengelo aan de punten voldoet. Deze vergelijking is gebaseerd op het agressiebeleid zoals het op papier staat. Daarnaast zal alle andere door de onderzoeker verzamelde informatie, en opgedane kennis en ervaring tijdens de looptijd van het onderzoek worden gebruikt bij de vergelijking met de criteria. Enkele van de inspectiepunten staan namelijk niet letterlijk in het beleid maar er is wel op andere manieren te achterhalen of er aan die inspectiepunten wordt voldaan. Na afloop van de vergelijking is inzichtelijk in hoeverre de gemeente Hengelo aan de punten voldoet.

6.1.2 Vergelijking inspectiepunten met agressiebeleid

De inspectiepunten van de Inspectie SZW zullen achtereenvolgens met beschrijving getoond worden, waarna direct de vergelijking met het agressiebeleid van de gemeente Hengelo wordt gemaakt.

1. Heeft u de risico's op het gebied van agressie en geweld in kaart gebracht?

U maakt hiervoor een risico-inventarisatie en -evaluatie. Daarmee krijgt u duidelijk inzicht waar en wanneer medewerkers met agressie en geweld in het werk te maken kunnen krijgen. U houdt bij hoeveel agressie en geweldsincidenten bij bepaalde werkzaamheden op bepaalde plaatsen en tijden hebben plaatsgevonden en wat de aard van deze incidenten was.

In de gemeente Hengelo is in 2008 een risico-inventarisatie en evaluatie(RI&E) uitgevoerd, alvorens het agressiebeleid is opgesteld. Na de RI&E zijn de punten die aandacht nodig hadden aangepakt. Daarnaast wordt bijgehouden hoeveel agressie- en geweldsincidenten bij bepaalde werkzaamheden op bepaalde plaatsen en tijden hebben plaatsgevonden en wat de aard van deze incidenten was. Het beleid is dus conform de wetgeving.

2. Heeft u een procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren?

Uw organisatie heeft een procedure voor het melden, registreren en analyseren van agressie- en geweldsincidenten. Hierbij maakt u aan het personeel duidelijk wat wel en wat niet onder agressie- en geweldsincidenten wordt verstaan. De resultaten van de analyse en de acties die daaruit voortvloeien worden teruggekoppeld naar de melders. Agressie- en geweldsincidenten worden in het werk- of teamoverleg besproken.

Er bestaat een procedure om incidenten te melden, registreren en analyseren, dit is vastgelegd in het agressiebeleid. Er wordt een definitie van verschillende soorten agressie gegeven waardoor het voor het personeel duidelijk is wat wel en niet onder agressie-incidenten wordt verstaan. Er volgt echter bijna nooit een terugkoppeling naar de melders van de incidenten. Dat komt omdat het

registratiesysteem nog niet naar behoren werkt, het vermoeden bestaat dat lang niet alle incidenten worden geregistreerd. Om die reden worden de geregistreerde incidenten niet geanalyseerd. De analyse zou dan namelijk niet gebaseerd op de feitelijke situatie en de trends die daarbij te zien zijn zouden geen reflectie zijn van de werkelijkheid. Het op basis daarvan terugkoppelen en bijsturen van beleid zou dan niet gebaseerd zijn op correcte gegevens. Het is dus zaak bij de volgende deelvragen uit te zoeken in hoeverre incidenten geregistreerd worden en waarom, zodat er voor deze situatie een oplossing gevonden kan worden.

In het agressiebeleid staat vermeld dat medewerkers moeten worden geïnstrueerd over de risico's die het werk met zich meebrengt op het gebied van agressie en geweld, er staat echter nergens aangegeven dat incidenten tijdens het werkoverleg moeten worden besproken. Dat gebeurt in de praktijk dan ook niet overal.

Op dit punt is het beleid grotendeels conform de wetgeving.

3. Geeft u uw medewerkers voorlichting, instructie en training over agressie en geweld?

U geeft voorlichting aan medewerkers die geconfronteerd (kunnen) worden met agressie en geweld over de risico's en de maatregelen in uw organisatie. Daarnaast biedt u deze medewerkers instructies en/of trainingen aan in het voorkomen van en omgaan met agressie en geweld. Dergelijke instructies en trainingen worden zo vaak als nodig is herhaald.

Medewerkers worden voorgelicht over de mogelijke risico's met betrekking tot agressie en geweld alsmede over de maatregelen die in de organisatie genomen worden. In de nota staat vastgelegd dat de leidinggevende daar primair voor verantwoordelijk is, dit wordt echter ook gemeente breed opgepakt door regelmatige aandacht voor het onderwerp via bijvoorbeeld het intranet van de gemeente. Daarnaast werden trainingen in de omgang met agressie aangeboden door de gemeente, de kanttekening daarbij is echter dat er te weinig animo voor deze trainingen was. Momenteel worden de trainingen dus niet meer centraal aangeboden.

Uit de centrale registratie van trainingen blijkt dat veel afdelingen hun medewerkers hebben laten trainen in de omgang met agressie, de laatst bekende training is echter een aantal jaren geleden georganiseerd. Daarbij moet wel worden vermeld dat een enkele afdeling zijn training zelf organiseert. Waarom er door de medewerkers weinig of niet meer wordt getraind zal worden onderzocht tijdens de enquêtes.

Momenteel is het beleid op dit punt dus niet geheel conform de wetgeving.

4. Heeft uw organisatie een protocol voor agressie en geweld?

U heeft een protocol waarin staat hoe uw medewerkers agressief gedrag van publiek, bezoekers of cliënten door een klantvriendelijke en servicegerichte opstelling zoveel mogelijk kunnen voorkomen. Ook staat erin hoe zij met agressief gedrag moeten omgaan, hoe zij assistentie kunnen inroepen, hoe zij agressie- of geweldsincidenten moeten melden en hoe de persoonlijke opvang, ondersteuning en verdere afwikkeling na een incident is geregeld. U zorgt voor heldere en gemakkelijk toegankelijke informatie op dit punt.

De gemeente Hengelo beschikt over een dergelijk protocol met alle voorwaarden die worden gesteld bij dit inspectiepunt. Medewerkers moeten burgers respectvol en hulpvaardig, vakkundig en zakelijk te woord staan. Verder wordt aangegeven hoe te handelen bij agressie gedrag, hoe assistentie in te roepen, hoe incidenten gemeld moeten worden en hoe de opvang, nazorg en verdere afhandeling van een incident geregeld wordt. Deze informatie is gemakkelijk toegankelijk voor alle medewerkers,

het staat onder andere in het personeelshandboek en is op het intranet van de gemeente te vinden. Op dit punt is het beleid geheel conform de wetgeving.

5. Heeft u huisregels opgesteld, waaraan bezoekers en cliënten zich moeten houden?

U heeft huisregels vastgesteld voor bezoekers en cliënten. In deze huisregels staat welk gedrag wel en welk gedrag niet van hen wordt geaccepteerd. U maakt deze huisregels aan de bezoekers en cliënten bekend. Op de naleving van deze regels wordt toegezien en er staat een sanctie op het overtreden ervan. U zorgt ervoor dat bezoekers en cliënten gemakkelijk van deze huisregels kennis kunnen nemen.

De gemeente Hengelo beschikt over dergelijke huisregels voor bezoekers en cliënten, dit is onderdeel van het agressiebeleid. Bij de ingangen van gemeentelijke gebouwen staan verwijzingen naar de huisregels en bij de balies kunnen de bezoekers gemakkelijk kennis nemen van deze regels. Er staat aangegeven welke soorten gedrag niet worden geaccepteerd en dat er maatregelen worden genomen als men zich niet aan de regels houdt. Op dit punt is het beleid dus geheel conform de wetgeving.

6. Heeft u afdoende organisatorische en personele maatregelen getroffen?

U stemt de organisatie van het werk en de inzet van uw personeel af op het risico, dat bij bepaalde taken en op bepaalde locaties of werktijden agressie of geweld kan voorkomen. Enerzijds stelt u vast hoeveel mensen hierbij minimaal ingezet moeten worden. Anderzijds zorgt u ervoor dat deze mensen over voldoende opleiding, training en ervaring beschikken om adequaat op mogelijke situaties met agressie of geweld in te kunnen spelen.

Het begrip 'afdoende' bij dit inspectiepunt is vaag. Volgens medewerkers van de Inspectie SZW is het bij dit punt belangrijk dat de risico's goed in kaart zijn gebracht en dat daar de organisatorische en personele maatregelen op worden afgestemd. Daarbij valt te refereren naar het eerste inspectiepunt, in het verleden zijn deze risico's in kaart gebracht. Dit wordt echter ook al getoetst onder inspectiepunt 1.

Het beleid geeft wel aan dat de risico's moeten worden ingeschat en dat indien nodig meerdere mensen ingezet moeten worden, dit wordt echter op afdelingsniveau gedaan. Het algemene beeld daarbij is dat de inzet van het personeel wel wordt afgestemd op de risico's. Bij een verhoogd risico op agressie worden er meerdere medewerkers ingeschakeld of eventueel een leidinggevende ingeschakeld. Het kan ook voorkomen dat de 'risicovolle burger' wordt uitgenodigd op een veiligere locatie zoals het stadskantoor of het politiebureau.

In het beleid is verder vastgelegd dat leidinggevenden er verantwoordelijk voor zijn dat hun medewerkers voldoende getraind en opgeleid zijn, of dit in de praktijk daadwerkelijk zo is moet blijken bij het beantwoorden van de volgende deelvraag. Hetzelfde wordt echter ook al behandeld onder inspectiepunt 3.

Als het gaat het afstemmen van het werk op het risico op afdelingsniveau lijkt het conform de wetgeving te zijn.

7. Heeft u voldoende voorzieningen getroffen om agressie en geweld tegen te gaan?

U heeft de benodigde bouwkundige en technische voorzieningen getroffen waarmee agressie en geweld kunnen worden voorkomen of beperkt. Bijvoorbeeld fysieke afscherming door een glazen

wand of een hoge brede balie, vluchtroutes, camerabewaking of sluiting van bepaalde toegangsdeuren voor publiek.

Het onderwerp van dit inspectiepunt is in de nota vastgelegd onder 'Huisvestingsmaatregelen'. De gemeente Hengelo heeft meer dan één gebouw waar ze bezoekers en cliënten ontvangen. In het stadskantoor zijn de benodigde voorzieningen getroffen, waaronder hoge brede balies, vluchtroutes, camerabewaking en het scheiden van het publieksgedeelte en gedeelte van de werkplekken van medewerkers. Zo ook in het stadhuis, echter zijn daar de werkplekken van de medewerkers wel toegankelijk voor bezoekers van het gebouw.

Op dit punt is het beleid grotendeels conform de wetgeving.

8. Is er een goed werkend alarmsysteem met een adequate alarmprocedure?

Daar waar nodig beschikken medewerkers over een betrouwbaar alarmsysteem of een goed werkend communicatiemiddel, waarmee ze gemakkelijk hulp kunnen inroepen, wanneer ze met agressie of geweld te maken krijgen. Daarnaast heeft u een betrouwbare alarm- of waarschuwingsprocedure waarmee wordt gewaarborgd dat een medewerker snelle en adequate assistentie krijgt als hij of zij alarm slaat. Deze assistentie kan bijvoorbeeld verleend worden door collega's, leidinggevenden, beveiligingsmedewerkers of de politie.

In beide gebouwen waar bezoekers worden ontvangen is een alarmknop aanwezig bij de balies en spreekkamers, waarmee hulp ingeroepen kan worden van een bijstandsteam. Dit houdt in dat een aantal mensen die aanwezig zijn in het gebouw naar de balie of spreekkamer toekomen en de situatie de-escaleren. Deze bijstandsteams zijn daarvoor ook getraind. Tegelijkertijd zijn bij de meeste balies collega's in de buurt die de medewerker kunnen ondersteunen.

Het beleid is op dit punt conform de wetgeving.

9. Is er een regeling voor opvang, ondersteuning en nazorg na een incident?

U heeft een opvangregeling voor medewerkers die het slachtoffer zijn geworden van agressie of geweld. In deze regeling staat hoe, door of namens de leiding, aan slachtoffers eerste opvang en praktische ondersteuning wordt verleend en hoe de nazorg is geregeld. U biedt ondersteuning aan het slachtoffer bijvoorbeeld door het aanbieden van andere (tijdelijke) werkzaamheden, het vergoeden van geleden materiële schade of het helpen bij het doen van aangifte bij de politie. Het is voor slachtoffers ook belangrijk dat u de dader aanspreekt op zijn of haar gedrag.

Er is een regeling voor opvang en nazorg na een incident, dit is vastgelegd in de nota en het protocol. De eerste opvang en nazorg is de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd. Deze biedt indien nodig verdere ondersteuning zoals de medewerker naar huis sturen indien hij niet verder werken kan en indien nodig verwijst de leidinggevende de medewerker door naar een bedrijfsmaatschappelijk werker of de bedrijfsarts. Verder helpt de leidinggevende bij het doen van aangifte en draagt zorgt het nemen van maatregelen tegen de dader.

Het beleid is op dit punt conform de wetgeving.

10. Heeft u een regeling gericht op het aanpakken van de dader of daders?

U heeft in een regeling vastgelegd hoe u de dader of daders van agressie- en geweldsincidenten aanpakt. Hierin staat welke acties door u richting de dader(s) worden ondernomen, afhankelijk van de ernst van het incident. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het geven van een waarschuwing, het

opleggen van een toegangsverbod of andere sancties, het beëindigen van de dienstverlening, het doen van aangifte van een strafbaar feit bij de politie of het verhalen van de geleden schade op de dader.

De gemeente Hengelo heeft in het protocol een procedure vastgelegd voor het aanpakken van daders. Er staat in welke acties worden ondernomen richting de dader afhankelijk van de ernst van het incident en de gevolgen voor het slachtoffer en de gemeente. De maatregelen kunnen variëren, het gaat om mondelinge of schriftelijke waarschuwingen, het verwijderen uit het gebouw, het opleggen van een pandverbod, het staken van de dienstverlening, het aangifte doen bij politie en het verhalen van de (loon)schade op de dader.

Het beleid is op dit punt conform de wetgeving.

11. Evalueert u periodiek uw beleid en maatregelen tegen agressie en geweld?

U evalueert regelmatig het gevoerde beleid en de getroffen maatregelen tegen agressie en geweld.

Daarbij kijkt u naar de effectiviteit van de maatregelen en voorzieningen. Het doel is om te komen tot verbeteringen in de aanpak van agressie en geweld.

Het agressiebeleid als geheel is sinds de invoering nog niet onderworpen aan een evaluatie, enkele onderdelen zoals het functioneren van het bijstandsteam zijn sporadisch geëvalueerd. Er is echter geen sprake van een periodieke evaluatie. Het huidige onderzoek is een eerste evaluatie van het agressiebeleid.

Het beleid is op dit punt niet conform de wetgeving.

6.1.3 Conclusie

Het agressiebeleid van de gemeente Hengelo is vergeleken met de inspectiepunten van de Inspectie SZW om te bepalen in hoeverre het aan wetgeving voldoet. Uit de vergelijking is gebleken dat het agressiebeleid bij de meeste inspectiepunten aan de wetgeving voldoet.

Er zijn echter ook een aantal punten waarbij het beleid niet of niet geheel aan de wetgeving voldoet. Er is een procedure om te melden, registreren en analyseren. De resultaten van de analyse en de acties die daaruit voortvloeien worden niet altijd teruggekoppeld naar de melders. Buiten dat worden agressie-incidenten niet per definitie in het teamoverleg besproken.

Verder is de huidige situatie wat betreft trainingen niet conform de wetgeving. Trainingen worden momenteel niet meer centraal aangeboden vanwege de lage animo. Enkele afdelingen zorgen zelf voor trainingen, dat is echter lang niet overal zo.

Wat betreft de bouwkundige en technische voorzieningen waarmee agressie en geweld kunnen worden voorkomen of beperkt, heeft de gemeente Hengelo het grotendeels op orde. Het enige aandachtspunt is dat burgers zich door het hele stadhuis kunnen verplaatsen waarmee zij dus bij de kantoren van de medewerkers kunnen komen. Op basis daarvan voldoet de situatie in het stadhuis dus niet geheel aan de wetgeving.

Als laatste moet het beleid en de maatregelen periodiek geëvalueerd worden, dat gebeurt momenteel niet. Het huidige onderzoek is een vorm van een evaluatie. Er is echter nergens vastgelegd dat evalueren van het agressiebeleid structureel opgepakt wordt.

Buiten de zojuist beschreven aandachtspunten voldoet het agressiebeleid van de gemeente Hengelo aan de wetgeving.

H6.2 Resultaten. beschrijving en analyse van de cases

6.2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten uit de casestudies van de afdelingen worden behandeld. Het gaat om het beschrijven van de resultaten die uit de enquêtes zijn gekomen op het gebied van de aard en omvang van agressie en de uitvoering van het agressiebeleid.

Elke case zal eerst worden beschreven waarbij ook zal worden ingegaan op de achtergrond van de afdeling en de aard van de contacten die de medewerkers met burgers hebben. Verder zal ook kort worden ingegaan op de doelgroepen waar zij mee te maken hebben en eventuele ontwikkelingen die op de afdeling spelen. Vervolgens worden per onderzochte afdeling de resultaten uit de enquête behandeld voor achtereenvolgens de aard en omvang van agressie en de uitvoering van het agressiebeleid. Bij het beschrijven zal voornamelijk gebruik worden gemaakt van absolute aantallen aangezien bij alle afdelingen het aantal respondenten dat de enquête heeft ingevuld kleiner dan 50 is. Er zal ook zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van tabellen voor de weergave van de resultaten in verband met de overzichtelijkheid. In die tabellen worden ook de gemiddelde schaalscores van afdelingen beschreven. Deze scores zullen worden gebruikt bij de interpretatie van de resultaten en bij de case vergelijking. Bij die vergelijking worden relevante overeenkomsten en verschillen benoemd en waar mogelijk zal daarvoor een verklaring worden gegeven.

Na de vergelijking van de cases zal de groep leidinggevenden worden behandeld waarbij wordt ingegaan op de aard en omvang van agressie en de uitvoering van hun verantwoordelijkheden met betrekking tot het agressiebeleid. De reden dat zij als groep worden behandeld is dat het niet de bedoeling is dat individuele leidinggevenden worden beoordeeld in dit rapport. Zij zullen dus als groep worden afgezet tegen alle medewerkers, in plaats van dat individuele leidinggevenden worden afgezet tegen hun eigen afdeling.

Er wordt eerst ingegaan op hun perceptie van de aard en omvang van agressie en geweld tegen medewerkers van hun afdeling. Verder zal ook beschreven worden in hoeverre leidinggevenden aan hun verantwoordelijkheden voldoen en indien mogelijk wordt ook omschreven hoe zij dit doen. Daarbij zal zo veel mogelijk de vergelijking met de resultaten van alle medewerkers worden gemaakt. Het kan zijn dat leidinggevenden een andere perceptie dan medewerkers hebben van de aard en omvang van agressie en geweld of over het uitvoeren van de verantwoordelijkheden. Als hier discrepanties tussen zitten is dat wellicht aanleiding om daar over in gesprek te gaan. Bovendien kunnen de resultaten in dat geval genuanceerd worden.

6.2.2 Afdeling Burgerzaken

De afdeling Burgerzaken is een afdeling met veel burgercontacten. Het gaat daarbij voornamelijk om contacten aan de balie in het stadhuis en telefonische contacten. In mindere mate is er contact via brief of digitaal. Zoals de naam al doet vermoeden melden mensen zich voornamelijk om 'burgerzaken-producten' bij medewerkers van deze afdeling. Het kan gaan om paspoorten, allerlei uitreksels, een verklaring omtrent gedrag, een rijbewijs ophalen, het regelen van een huwelijk of partnerregistratie. Over het algemeen zijn dit allemaal zaken die de burger zonder al te veel problemen krijgt, als het om deze zaken gaat is er niet vaak sprake van agressie. Het kan wel frustratie opleveren als de details niet in orde zijn, zoals een ongeldige pasfoto of als het te lang duurt voordat een paspoort klaar is. Als er dan al agressie ontstaat gaat het voornamelijk om verbale uitingen. Verder melden burgers zich ook als het gaat om kwijschelding van de gemeentebelasting. Bij dat contact is het risico op agressie wat groter omdat er dan een kans is dat burgers niet krijgen

wat zij willen.

Het is gunstig dat baliemedewerkers allemaal relatief dicht bij elkaar in de buurt werken, zo kunnen ze toezicht houden en laten zien dat ze aanwezig zijn als een situatie dreigt te escaleren. Vaak worden situaties waarbij agressie ontstaat dan ook ter plekke opgelost. Mocht een situatie uit de hand lopen dan kunnen de medewerkers de alarmknop indrukken. Wanneer dat gebeurt komen een aantal medewerkers naar de balie om de situatie te de-escaleren. Dit team is een aantal jaar geleden geformeerd en daar is destijds ook mee getraind. Op dit moment wordt het bijstandsteam opgefrist, aangezien er een aantal leden van het team niet meer werkzaam zijn bij de gemeente Hengelo. Van de 32 uitgedeelde enquêtes zijn er 16 ingevuld, wat neerkomt op 50% respons.

Aard en omvang van agressie

In de onderstaande tabel zijn enkele kerncijfers te zien wat betreft de aard en omvang van agressie tegen medewerkers en de meldingsbereidheid van de medewerkers. Deze tabel zal geïnterpreteerd worden en waar nodig worden toelichtingen gegeven.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maakt u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	4	4	13	16	Nooit	6	5	4
1-2	8	8	3	-	Soms	7	2	1
3-4	1	2	-	-	Meestal	-	-	-
5 ≤	3	2	-	-	Altijd	2	4	4
Missing	-	-	-	-	Missing	1	5	7
Schaalgemiddelde	2,2	2,1	1,2	1	Schaalgem.	1,9	2,3	2,4
Standaard afwijking	1,05	,96	,4	,00	Std. afwijking	,99	1,42	1,51

Tabel 1. Aard en omvang van agressie tegen medewerkers en meldingsbereidheid bij Burgerzaken

Van de onderzochte medewerkers van de afdeling Burgerzaken hebben bijna alle medewerkers ooit wel eens te maken gehad met agressie. Een kwart van de medewerkers heeft het afgelopen jaar niet met agressie te maken gehad. Voor de rest geldt dat het voornamelijk gaat om enkele incidenten. Voor drie van hen gold dat het vaker was dan 5 keer maar het ging in die gevallen voornamelijk om verbale agressie. Verder wordt duidelijk dat de verreweg de meeste medewerkers slechts met verbale agressie te maken hebben gehad, en deze soort agressie komt relatief vaker voor. Enkele medewerkers hebben een enkele keer te maken gehad met bedreiging en geen van hen heeft te maken gehad met fysieke agressie. De 'zwaardere' soorten agressie komen dus bij minder medewerkers voor en ook minder frequent per medewerker.

Als het gaat om melding maken van incidenten blijkt uit de gemiddeldes dat van verbale agressie het minst frequent melding wordt gemaakt en dat dit bij bedreiging en fysieke agressie toeneemt. Echter wordt bij de zwaardere soorten het merendeel alsnog niet gemeld wat een ernstig gegeven is.

Als het gaat om redenen om incidenten niet te melden, is verreweg de meest genoemde reden dat incidenten niet ernstig genoeg zijn. De belangrijkste reden om wel te melden is dat de leidinggevende het belangrijk vindt. Of meldingen vervolgens ook geregistreerd worden weten 15 van de 16 respondenten opvallend genoeg niet, er worden daarvoor geen veelvoorkomende redenen genoemd. Wanneer wordt gekeken naar het registratiesysteem voor incidenten blijkt dat er voor het afgelopen jaar slechts 2 incidenten geregistreerd zijn op de afdeling Burgerzaken. Dat is een grote discrepantie met het werkelijke aantal incidenten, dat is minimaal 26 volgens de gegevens.

Uitvoering van het agressiebeleid

Voor de afdeling Burgerzaken zal beschreven worden in hoeverre de medewerkers aan de verantwoordelijkheden voldoen die zij hebben volgens het agressiebeleid. Er zal in een tabel worden aangegeven in hoeverre de medewerkers gemiddeld aan hun verantwoordelijkheden voldoen. Vervolgens zullen deze cijfers geïnterpreteerd worden en wordt er indien mogelijk extra informatie bij beschreven.

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	2,4	3,4	3,4	2,9	2	2,5
N	15	15	15	16	10	15
Standaardafwijking	,75	,74	1,24	,96	1,14	1,25

Tabel 2. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Burgerzaken

De respondenten zijn gevraagd naar hun bekendheid met de verschillende onderdelen van het agressieprotocol van de gemeente Hengelo. Op de schaal van 1 tot 4 is de bekendheid 2,4, dat cijfer valt te interpreteren als dit de medewerkers gemiddeld wat dichterbij 'minder goed bekend' met het protocol zitten. Als er wordt gekeken naar de verschillende onderdelen van het protocol blijkt dat de medewerkers gemiddeld het minst goed bekend zijn met de melding- en registratieprocedure van incidenten en gemiddeld het beste bekend zijn met hun handelingsmogelijkheden tijdens incidenten.

Medewerkers moeten volgens het beleid ook onveilige situaties aan hun leidinggevende melden als zij dit hebben gesignaleerd. Het gemiddelde van de respondenten op is 3,4 op een schaal van 1 tot 4. Dat is erg hoog te noemen, zij geven gemiddeld aan meer dan de meeste incidenten te melden. Buiten dat geeft geen van de medewerkers aan onveilige situaties nooit te melden, wat erg positief is.

Als er naar het gemiddelde wordt gekeken bij de mate waarin medewerkers getraind zijn lijkt dit erg hoog te zijn. Er is echter ook een relatief hoge standaardafwijking, in de praktijk betekent dit dat 3 van de 15 medewerkers helemaal nooit getraind zijn en de rest wel. Als wordt gekeken naar wanneer de andere 12 medewerkers getraind zijn, blijkt dat slechts 2 van hen langer dan 5 jaar geleden getraind zijn en voor de rest was dit minder dan vijf jaar geleden.

Wanneer de medewerkers wordt gevraagd in hoeverre zij volgens het protocol handelen komt daar een gemiddelde schaalwaarde uit van 2,88 wat te interpreteren valt als dat zij gemiddeld in ieder geval in de meerderheid van de gevallen volgens het protocol handelen.

Als de medewerkers wordt gevraagd in hoeveel van de aangiftewaardige incidenten ook aangifte wordt gedaan komt daar een gemiddelde uit van 2,47 wat matig is. De meerderheid van de respondenten geeft namelijk aan incidenten slecht soms of nooit te melden. Slecht 2 medewerkers geven dan ook aan in de praktijk wel eens aangifte te hebben gedaan.

Concluderend kan gezegd worden dat het melden van onveilige situaties en trainingen van de medewerkers goed gaat op de afdeling Burgerzaken. Het handelen volgens het protocol is voldoende, dat kan echter nog wat verbeterd worden. Met de uitvoering van de rest van de verantwoordelijkheden is het slechter gesteld. De bekendheid met het protocol en doen van aangifte wordt onvoldoende gedaan. Verder is het melding maken na incidenten ook onder de maat. De procedure van melden en registreren blijkt ook niet afdoende te werken.

6.2.3 Afdeling Handhaving en Bijzondere regelingen

De afdeling Handhaving en Bijzondere regelingen is eveneens een afdeling met veel burgercontacten. Als er naar het geheel van de contacten van de medewerkers wordt gekeken, dan hebben zij via allerlei manieren contacten met burgers.

Om te beginnen zijn er de baliemedewerkers in het stadskantoor. Zij hebben het eerste contact met de burger. Ook burgers die voor de Stadsbank, de afdeling Klantmanagement en Toetsing of Klantmanagement, Terugvordering en Administratie komen, melden zich eerst bij de balie waar medewerkers van de afdeling Handhaving en Bijzondere regelingen zitten. Zij zijn dus verantwoordelijk voor de eerste opvang van de burger en ze hebben een doorverwijsfunctie. Burgers kunnen zich om allerlei redenen bij de balie melden, voor aanvragen van een uitkering of bijzondere bijstand, voor schuldhelpverlening, voor klachten en voor vragen. Verder moeten de baliemedewerkers toezicht houden op de spreekkamers die zich dicht bij de balie bevinden.

Voor de baliemedewerkers is het risico op agressie het grootst, zij hebben het meeste contact met burgers. Als burgers telefonisch niet direct geholpen kunnen worden en zij willen toch op de korte termijn te woord worden gestaan, komen zij zich regelmatig bij de balie melden. In dat geval zijn de baliemedewerkers dus het eerste aanspreekpunt voor een gefrustreerde burger. Zij zullen de burger dan ook niet altijd kunnen helpen, wat het risico op agressie verhoogt.

De balie en de spreekkamers zijn ook voorzien van alarmknoppen die ingedrukt kunnen worden als een situatie escaleert. In dat geval komt het bijstandsteam van het stadskantoor naar de situatie om te de-escaleren.

Verder zijn er nog medewerkers met een aantal andere functies op de afdeling. Consulanten bijzondere regelingen moeten aanvragen afhandelen met betrekking tot bijzondere bijstand. Zij hebben daarvoor onder andere contact met burgers in een spreekkamer op het stadskantoor maar zij leggen ook huisbezoeken af. Over het algemeen is het risico op agressie voor deze functie niet erg groot. Het gaat om een doelgroep die over het algemeen wel in hun levensonderhoud kan voorzien maar die bijzondere bijstand nodig hebben voor eenmalige extra of hoge kosten.

Naast de consulanten zijn er nog de controle- en preventiemedewerkers die fraude onderzoek doen bij het begin van het proces. Als iemand een uitkering aanvraagt dan doen deze medewerkers daar vooronderzoek naar. Bij twijfel of onduidelijkheid worden klantmanagers van een andere afdeling ingeschakeld die in dat geval op huisbezoek gaan. Het risico op agressie is daarbij niet erg groot volgens de leidinggevende.

De laatste groep medewerkers zijn de sociaal rechercheurs. Zij doen repressief onderzoek, zij onderzoeken of mensen terecht hun uitkering hebben ontvangen. Zij sporen dus fraude op en doen daarbij ook huisbezoeken. Het risico op agressie is daarbij zeker aanwezig, aangezien de kans bestaat dat de uitkering van mensen stopgezet wordt. Slecht nieuws gesprekken met betrekking tot uitkeringen zijn dan ook vaak de oorzaak van agressie. Mensen kunnen aan de ene kant frustratieagressie uiten waarbij zij emotioneel worden. Het kan echter ook gaan om instrumentele agressie waarbij mensen iets willen bereiken met hun gedrag. In dit geval betekent het dat zij daarmee willen bereiken wel een uitkering of iets dergelijks te ontvangen.

Van de 20 enquêtes die zijn uitgezet op de afdeling zijn er 11 ingevuld, een respons van 55%.

Aard en omvang van agressie

Alle respondenten op de afdeling hebben ooit wel eens te maken gehad met agressie, in de onderstaande tabel is te zien dat dit ook geldt voor het afgelopen jaar. Aan het schaalgemiddelde is

te zien dat de frequentie waarmee medewerkers te maken krijgen met agressie relatief hoog is, het gaat gemiddeld om 3-4 keer per persoon het afgelopen jaar.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maakt u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	-	-	5	8	Nooit	2	-	2
1-2	4	5	5	3	Soms	2	2	-
3-4	3	2	-	-	Meestal	3	2	-
5 ≤	4	4	1	-	Altijd	4	5	7
Missing	-	-	-	-	Missing	-	2	2
Schaalgemiddelde	3,0	2,9	1,7	1,3	Schaalgem.	2,8	3,3	3,3
Standaard afwijking	0,89	,94	,91	,47	Std. afwijking	1,17	,87	1,32

Tabel 3. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid bij de afdeling Handhaving en Bijzondere Regelingen

Als het gaat om het soort agressie, dan blijkt dat alle medewerkers met verbale agressie te maken hebben gehad. De helft van de respondenten heeft een enkele keer te maken gehad met persoonlijke bedreiging en nog minder van hen hebben te maken gehad met fysieke agressie. Op basis van de schaalgemiddelden is ook te zien dat hoe 'zwaarder' het soort agressie, hoe minder vaak het voorkomt.

Wanneer wordt gekeken naar het melding maken van incidenten is dezelfde ontwikkeling te zien. Hoe 'zwaarder' het incident is, des te vaker het gemeld wordt volgens de medewerkers.

De meest genoemde reden om niet te melden op de afdeling Handhaving en Bijzondere Regelingen is dat respondenten van mening zijn dat agressie bij het werk hoort. Een andere reden die ook relatief vaak genoemd is, is dat incidenten niet ernstig genoeg zijn. De belangrijkste reden om wel te melden volgens respondenten is dat de dader bestraft moet worden. In minder mate wordt genoemd dat men behoefte aan opvang en nazorg zou kunnen hebben en dat het wordt verplicht door de organisatie en het beleid. Daarnaast wordt een aantal keer genoemd dat men van mening is dat grenzen duidelijk gemaakt moeten worden waarbij de dader aangesproken moet worden op zijn gedrag. Als de respondenten wordt gevraagd of hun meldingen ook geregistreerd worden, geeft de meerderheid aan dat dit minimaal in de meeste gevallen zo is. Eén respondent geeft aan dat dit nooit het geval is en 4 respondenten weten het niet. Een enkeling geeft redenen voor het niet registreren, er wordt aangegeven dat meldingen niet ernstig genoeg zijn. Verder werd aangegeven dat men het idee heeft dat meldingen niet serieus genomen worden.

Als het aantal werkelijke incidenten dat wordt aangegeven met het aantal geregistreerde incidenten, blijkt dat er een stuk meer incidenten zijn voorgekomen dan geregistreerd staan. Het gaat om minimaal 33 incidenten tegenover 7 geregistreerde incidenten over het afgelopen jaar.

Uitvoering van het agressiebeleid

In de tabel op de volgende pagina staan de schaalgemiddeldes voor de uitvoering, daaruit is af te lezen in hoeverre de medewerkers aan hun verantwoordelijkheden in de uitvoering voldoen.

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	2,5	3,6	3,2	2,9	3,2	2,4
N	11	11	11	9	10	11
Standaardafwijking	,92	,81	1,4	1,17	,77	1,57

Tab

el 4. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Handhaving en Bijzondere Regelingen.

De gemiddelde bekendheid van het protocol van de respondenten is met een score van 2,5 op een schaal van 1 tot 4 matig te noemen. Ze zijn relatief gezien het beste bekend met de procedure van melden en registreren, iets minder goed bekend met hun handelingsmogelijkheden tijdens incidenten en het slechts bekend met de procedure van aangifte doen. De bekendheid met de verschillende onderdelen verschilt echter niet veel.

Wanneer het gaat om melding maken van risicovolle of onveilige situaties blijkt dat met een schaalscore van 3,6 erg hoog te zijn. Het grootste gedeelte van de medewerkers doet dit altijd. De meerderheid van de respondenten geeft aan in de praktijk ook iets gemeld te hebben. Vaak gaat het om bedreigende situaties, een enkeling heeft aangegeven dat er aan de leidinggevende is gemeld dat het bijstandsteam geëvalueerd moet worden zodat er verbeteringen kunnen worden doorgevoerd eventueel door middel van een cursus.

Wat betreft de trainingen lijkt het op basis van de schaalscore wel redelijk in orde te zitten op de afdeling, er is echter een relatief hoge standaardafwijking. In de praktijk betekent het dat 3 mensen niet getraind zijn terwijl dit wel zou moeten. Als er wordt gekeken naar de termijn waarop de getrainde respondenten het laatste getraind zijn, blijkt op één medewerker na iedereen minder dan vijf jaar geleden nog getraind is.

Het handelen naar het agressieprotocol wordt gemiddeld voldoende, de meeste medewerkers doen dit in de meerheid van de gevallen. Er zijn echter enkele medewerkers die aangeven dit nooit te doen en zij halen het schaalgemiddelde omlaag.

Wat betreft het doen van aangifte zijn de respondenten erg verdeeld, iets minder dan de helft geeft aan dit altijd te doen en iets meer dan de helft geven aan dit nooit te doen. Dat verklaart ook de hoge standaardafwijking en het schaalgemiddelde. In de praktijk is ook daadwerkelijk aangifte gedaan door de medewerkers die hebben aangegeven dit te doen.

Het gaat dus erg goed met het melden van onveilige situaties. Wat betreft de melding maken van incidenten en de trainingen gaat het gemiddeld genomen goed, echter moeten enkele medewerkers nog wel getraind worden. Het handelen volgens het protocol zou bij slechts enkele medewerkers een stuk beter kunnen. De bekendheid met het agressieprotocol en het doen van aangifte zijn beide matig.

6.2.4 Afdeling Klantmanagement en Toetsing

De afdeling Klantmanagement en Toetsing is wederom een afdeling met veel klantcontacten. Het gaat om allerlei contacten, op huisbezoeken, in spreekkamers, via de telefoon, digitaal en via brief. In mindere mate komt het voor dat er contacten bij de balie en in de openbare ruimte zijn. De medewerkers die contact hebben met de burgers worden klantmanagers genoemd. Zij zijn in principe betrokken bij het gehele proces na een uitkeringsaanvraag, vanaf het moment van intake tot de re-integratie. Daarbij zijn zij dus ook veel bezig met controles. De oorzaak van agressie is vaak dat de burger het niet eens is met een beslissing of dat hij of zij geen uitkering ontvangt. Daarbij zien de

burgers soms niet dat het geen persoonlijke beslissing is, de klantmanagers voeren gewoon de wet uit.

Als burgers opbellen en graag direct geholpen worden, maar ze worden doorverwezen naar een telefonisch spreekuur wil dit ook nog wel eens agressie opwekken. Het is mogelijk dat de burger zich vervolgens komt melden bij de balie, wat betekent dat een baliemedewerker van Handhaving en Bijzondere Regelingen in contact komt met de burger.

Daarnaast wordt nog aangegeven dat het erg afhankelijk is van hoe de klantmanager burgers benadert, maar dat het risico op agressie natuurlijk ook per burger en locatie verschillend is.

Er zijn 34 enquêtes uitgezet waarvan er 24 weer zijn ingeleverd, dat is een respons van ruim 70%.

Aard en omvang van agressie

Van de afdeling Klantmanagement en toetsing geven 23 van de 24 respondenten aan wel eens te maken gehad te hebben met agressie door een burger of klant. Als het om het afgelopen jaar gaat zijn dat er al een aantal minder. De respondenten die wel te maken hebben gehad met agressie hebben in het grotendeels slechts met enkele incidenten te maken.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maakt u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	5	6	16	22	Nooit	2	2	1
1-2	16	17	6	2	Soms	14	1	1
3-4	2	-	1	-	Meestal	3	1	1
5 ≤	1	1	1	-	Altijd	3	14	12
Missing	-	-	-	-	Missing	2	6	9
Schaalgemiddelde	2	1,8	1,5	1,1	Schaalgem.	2,3	3,5	3,6
Standaard afwijking	,69	,64	,78	,28	Std. afwijking	,84	1,04	,91

Tabel 5. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid bij de afdeling Klantmanagement en Toetsing

Als er wordt gekeken naar het soort agressie, dan komt verbale agressie verreweg het meeste voor en daarbij gaat het bij bijna alle respondenten om enkele incidenten. Persoongerichte bedreiging komt minder voor en ook daarbij gaat het in bij de meeste gevallen om enkele incidenten. Fysieke agressie komt veruit het minste voor. Wederom blijkt dat hoe 'zwaarder' het soort agressie, hoe minder frequent het is. De meldingsbereidheid is relatief hoog bij bedreiging en fysieke agressie, het merendeel geeft aan dit altijd te melden. Als het gaat om verbale agressie geeft het overgrote deel aan dit slechts soms te melden. Er zijn verscheidene redenen die genoemd worden om incidenten niet te melden. De belangrijkste reden is dat sommige incidenten niet ernstig genoeg zijn. Een andere belangrijke reden die door meer dan een derde van de respondenten is genoemd is dat er weinig met de meldingen wordt gedaan. Een wat minder genoemde reden is dat agressie bij het werk hoort. De belangrijkste reden die door meer dan de helft van de respondenten wordt genoemd om wel te melden is dat men van mening is dat de dader bestraft moet worden. In mindere mate geeft men aan dat er eventueel behoefte aan opvang en nazorg zou kunnen zijn wat een reden is om incidenten te melden aan de leidinggevende. Een aantal van de respondenten heeft verder nog aangegeven incidenten te melden in verband met mogelijke dreiging van agressie voor zichzelf en anderen.

Of meldingen geregistreerd worden weet het overgrote deel van de respondenten niet. Zij kunnen geen eenduidige redenen geven voor het niet registreren van meldingen.

Bij een vergelijking met het registratiesysteem blijkt dat er slechts 4 incidenten geregistreerd zijn tegenover minimaal 27 incidenten volgens de respondenten.

Uitvoering van het agressiebeleid

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	2,2	3	3,8	2,5	3	2,1
N	24	24	24	22	18	23
Standaardafwijking	,66	,93	,85	,91	,75	1,31

Tabel 6. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Klantmanagement en Toetsing.

In de tabel is aan de schaalscore te zien dat de bekendheid met het protocol op deze afdeling onvoldoende is. De respondenten zijn met name erg slecht bekend met de procedure van aangifte doen. Men is iets beter bekend met de procedure van melden en registreren maar dit is nog steeds ondermaats. Men is matig bekend met de handelingsmogelijkheden tijdens incidenten.

Het melden van onveilige situaties gaat een stuk beter zoals te zien is aan het schaalgemiddelde. Het merendeel van de respondenten geeft aan dit meestal te melden. In de praktijk heeft 17 van de respondenten dan ook daadwerkelijk dergelijke situaties gemeld. Vaak ging het om bedreigingen die door burgers zijn geuit.

Het overgrote deel van de respondenten is getraind wat terug is te zien in de hoge schaalscore. Slechts twee respondenten zijn niet getraind. Een derde van de medewerkers geeft echter aan dat dit lang geleden was, namelijk meer dan vijf jaar geleden.

Handelen volgens het agressieprotocol wordt matig gedaan zoals te zien is aan de schaalscore. Dat betekent ook dat medewerkers gemiddeld gezien ook regelmatig op eigen inzicht handelen bij (potentiële) incidenten. De reden daarvoor zou kunnen zijn dat de respondenten hun cliënten over het algemeen kennen en dat zij zelf manieren hebben om met agressie omgaan.

Aangifte doen wordt gemiddeld gezien het slechtste opgepakt op deze afdeling zoals te zien is aan het schaalgemiddelde. Dat betekent dus dat er bij de meeste aangiftewaardige incidenten in de praktijk geen aangifte wordt gedaan. In de praktijk is door een derde van de medewerkers wel eens aangifte gedaan, de aanleiding was in de meeste gevallen persoonsgerichte bedreiging.

Bij de afdeling Klantmanagement en Toetsing is het met name niet zo goed gesteld met de bekendheid met het protocol en het aangifte doen na incidenten. Handelen volgens het protocol wordt matig gedaan. Het melden van onveilige situaties en het melden van incidenten gaan al een stuk beter, maar ook daar is nog verbetering mogelijk. De medewerkers voldoen gemiddeld erg goed aan hun verantwoordelijkheden op het gebied van trainingen, daar is voornamelijk winst te behalen door herhaling van de trainingen.

6.2.5 Afdeling Klantmanagement, Terugvordering en Administratie

Deze afdeling is wat betreft de functies van de medewerkers en de doelgroepen bijna gelijk aan de afdeling Klantmanagement en Toetsing. Het gaat wederom op het gehele proces na een uitkeringsaanvraag, waarbij de medewerkers dus ook betrokken zijn bij controles. De medewerkers zijn wederom klantmanagers. Het soort contact dat zij met de burgers hebben verschilt niet veel met

de afdeling Klantmanagement en Toetsing, wel zijn er relatief minder huisbezoeken. Als burgers langskomen bij het stadskantoor hebben zij in spreekkamers contact met de klantmanagers. Het gaat om de spreekkamers die in de buurt zijn van de balie. Als het in de spreekkamer uit de hand loopt kan er op de alarmknop worden gedrukt zodat het bijstandteam de situatie komt de-escaleren. De medewerker kan zelf via de achteringang van de spreekkamer vluchten wanneer de deur op slot valt. Naast het proces rond uitkeringen houden enkele medewerkers zich op deze afdeling ook bezig met kinderopvang voor burgers. De oorzaken van agressie zijn hetzelfde als op de andere afdeling, vaak gaat het erom dat de burger geen uitkering krijgt of het oneens is met een beslissing. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat een zekere mate van agressie op deze afdeling normaal wordt gevonden. Op deze afdeling zijn 29 van de 34 enquêtes ingevuld, dat is een respons van 85%.

Aard en omvang van agressie

Van de 29 respondenten geven er 18 aan wel eens te maken hebben gehad met agressie en geweld. Dat is een stuk lager dan bij de andere afdelingen die tot nu toe behandeld zijn. Voor het afgelopen jaar blijkt dat de meerderheid niet met agressie te maken heeft gehad. De respondenten die wel met agressie te maken hebben gehad geven aan dat dit voornamelijk met verbale agressie was. Persoonsgerichte bedreiging komt al een stuk minder voor en als het voorkomt, gaat het om een enkele keer per respondent. Fysieke agressie is helemaal niet voorgekomen. Het is wel vreemd dat agressie op deze afdeling veel minder voorkomt dan op Klantmanagement en Toetsing aangezien zij een vergelijkbare doelgroep hebben.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maakt u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	16	14	21	26	Nooit	7	5	5
1-2	7	7	6	-	Soms	10	3	-
3-4	4	5	-	-	Meestal	1	2	-
5 ≤	2	2	-	-	Altijd	1	2	3
Missing	-	1	2	3	Missing	10	17	21
Schaalgemiddelde	1,7	1,8	1,2	1	Schaalgem.	1,8	2,1	2,1
Standaard afwijking	,96	,98	,42	,00	Std. afwijking	,79	1,17	1,55

Tabel 7. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid bij de afdeling Klantmanagement, Terugvordering en Administratie.

Aangezien relatief veel respondenten hebben aangegeven nooit geconfronteerd te zijn met agressie, zijn er dus relatief weinig respondenten die de vragen over de meldingsbereidheid hebben ingevuld. Dat verklaart het grote aantal ontbrekende waarden. Zij die nooit met agressie zijn geconfronteerd hebben namelijk ook nooit de intentie gehad iets te melden. Wat in ieder geval blijkt is dat de meldingsbereidheid laag is. Dat geldt voor alle soorten agressie en dan met name voor verbale agressie. Juist bij deze afdeling is het dus interessant om te kijken naar de redenen die medewerkers hebben om niet te melden. Daarbij wordt als belangrijkste reden genoemd dat sommige incidenten niet ernstig genoeg zijn om te melden. Daarnaast wordt door een aantal respondenten aangegeven dat agressie bij het werk hoort. Ondanks dat respondenten aangeven niet veel te melden, benoemen zij toch een aantal redenen die zij hebben om incidenten wel te melden. Meer dan de helft van de respondenten heeft als reden om wel te melden aangegeven dat zij vinden dat de dader bestraft moet worden. Daarnaast geeft meer dan een derde aan dat hun leidinggevende het belangrijk vindt dat zij melden. Zowel de eventuele behoefte aan opvang en nazorg als de verplichting door het beleid om te melden worden als redenen om te melden aangemerkt door meer dan een kwart van

de respondenten. Verder geeft een kwart aan dat hun collega's het belangrijk vinden en een enkeling geeft aan dat er rekening gehouden moet worden met dreigende situaties. Er worden dus vrij veel redenen gegeven waarom men wel zou moeten melden, dit is echter niet terug te zien bij de meldingsbereidheid zelf. Wanneer gevraagd wordt of meldingen ook worden geregistreerd, blijkt dat 24 van de respondenten dit niet weten, dat is opvallend hoog. Eenduidige redenen voor het niet registreren van meldingen van incidenten kunnen zij niet geven.

In het registratiesysteem staat geen enkel geregistreerd incident voor het afgelopen jaar, op basis van de gegevens van de respondenten zouden zich minimaal 29 incidenten hebben voorgedaan. De procedure van melden en registreren werkt dus niet op deze afdeling.

Uitvoering van het agressiebeleid

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	2,2	3,8	3,5	2,7	2	3,1
N	29	28	29	23	12	21
Standaardafwijking	,71	,5	1,15	,97	,92	1,38

Tabel 8. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Klantmanagement, Terugvordering en Administratie.

De bekendheid van de respondenten met het agressieprotocol is onvoldoende. Gemiddeld gezien zijn de respondenten het slechtste bekend met de melding- en registratieprocedure van incidenten, dit was ook te zien aan hun meldingsbereidheid en hun inzicht in de registraties. Zij zijn iets beter bekend met de handelingsmogelijkheden tijdens incidenten en de procedure van aangifte doen, hun gemiddelde bekendheid daarmee is echter nog steeds onvoldoende.

Wat betreft het melden van onveilige situaties is er een zeer hoog schaalgemiddelde te zien, het merendeel van de medewerkers geeft dan ook aan dit altijd te doen en geen enkele respondent geeft aan dit nooit te doen. In de praktijk komt het dus ook wel eens voor dat medewerkers iets gemeld hebben. In de meeste gevallen gaat het om een burger die dreigingen heeft geuit.

Op het gebied van trainingen ziet het er gemiddeld gezien ook goed uit voor de afdeling. Er zijn slechts vier medewerkers die niet getraind zijn. Van de medewerkers die wel getraind zijn geeft de helft echter aan dat dit langer dan vijf jaar geleden is, dat is dus niet recent te noemen.

Handelen naar het agressieprotocol gebeurt gemiddeld gezien wel in de meerderheid van de gevallen maar over het algemeen valt niet te zeggen dat men gemiddeld goed aan deze verantwoordelijkheid voldoet. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat er een relatief groot deel van de medewerkers op deze afdeling minder goed of niet goed bekend is met de handelingsmogelijkheden in het protocol.

Met het doen van aangifte is het een stuk beter gesteld, twee derde van de respondenten die daar hun oordeel over hebben gegeven, hebben aangegeven dit altijd te zullen doen. Daarbij heeft echter ook bijna een derde aangegeven dit nooit te doen. De verschillen zijn dus groot, dat leidt tot de hoge standaardafwijking. Het is wel zorgelijk dat zo veel medewerkers nooit aangifte zouden doen bij aangiftewaardige incidenten. In de praktijk hebben 9 medewerkers al eens aangifte gedaan na een incident. Daarbij ging het vaak om persoonsgerichte bedreiging en ook om verbale agressie.

Wat betreft de uitvoering op deze afdeling is het dus goed gesteld met het melden van onveilige situaties en de trainingen in de omgang met agressie. Met betrekking tot de trainingen is het voor de

helft van de respondenten wel lang geleden dat zij dit gedaan hebben. Het doen van aangifte gaat gemiddeld gezien ook goed, het is echter zorgelijk dat er een aantal medewerkers die dat nooit doen.

6.2.6 Afdeling Stadstoezicht

De afdeling Stadstoezicht is een afdeling waarvan de medewerkers vanwege de aard van hun werk veel met agressie te maken hebben. Als buitengewoon opsporingsambtenaar (BOA) zijn zij belast met het opsporen van bepaalde strafbare feiten en zij dragen zo bij aan het handhaven van de veiligheid en openbare orde binnen de gemeente Hengelo. Zij zijn bevoegd boetes uit te schrijven en ook mogen zij mensen aanhouden. Zij hebben dus een handhavende en toezichthoudende taak. Dat betekent echter ook dat zij contacten hebben met burgers die nogal eens weerstand op kunnen roepen. Veel van de medewerkers geven aan hun contacten met burgers in de openbare ruimte te hebben, daarmee verschillen zij van de andere onderzochte afdelingen. Andere soorten contacten komen in mindere mate voor. Meer dan de helft van de medewerkers geven aan ook telefonisch contact met burgers te hebben, iets minder dan de helft van hen geeft aan wel eens op huisbezoek te gaan. In mindere mate komen ook telefonisch contact, via brief, digitaal en aan de balie voor. Het komt in de openbare ruimte nogal eens voor dat de medewerkers te maken hebben met agressie, bovendien is er ook sprake geweest van meerdere ernstige incidenten. Het onderwerp agressie staat dan ook zeer regelmatig op de agenda in het werkoverleg.

Medewerkers zijn vanwege de veel voorkomende agressie voorvallen over het algemeen dan ook een stuk beter getraind in de omgang met agressie dan andere medewerkers van de gemeente Hengelo. Daarnaast worden zij bijvoorbeeld ook getraind in geweldsbeheersing. Vanwege de omvang en aard van de incidenten is er behoefte aan extra middelen bij het afdelingshoofd en de medewerkers. De medewerkers gaan al niet meer alleen de straat op, zijn werken vaak met zijn tweeën. Verder zijn zij van mening dat zij extra middelen moeten hebben om zich te verdedigen en eventueel gepast geweld toe te passen mocht dit nodig zijn. Het gaat hierbij onder andere om het gebruik van handboeien, peperspray en een wapenstok.

Bij de afdeling Stadstoezicht zijn 32 enquêtes uitgezet waarvan er 15 zijn ingevuld, dat is een respons van 46,78%.

Aard en omvang van agressie

Van de respondenten geeft er slechts één aan nooit met agressie te maken gehad te hebben. Dat is vanwege hun functie ook te verwachten. Voor het afgelopen jaar blijkt dat er een erg hoog schaalgemiddelde is voor het aantal incidenten. In de tabel is duidelijk te zien dat het grootste gedeelte van de medewerkers er zeer frequent met agressie te maken heeft. Bij andere afdelingen gaat het voornamelijk om enkele incidenten per medewerker, terwijl het bij deze afdelingen in de meerderheid van de gevallen gaat om meer dan 5 incidenten per medewerker.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maakt u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	2	2	6	11	Nooit	-	-	-
1-2	2	2	4	1	Soms	7	-	-
3-4	2	2	-	1	Meestal	3	2	-
5 ≤	9	9	5	2	Altijd	3	7	9
Missing	-	-	-	-	Missing	2	6	6
Schaalgemiddelde	3,2	3,2	2,3	1,6	Schaalgem.	2,7	3,8	4
Standaard afwijking	1,15	1,15	1,34	1,12	Std. afwijking	,86	,44	,00

Tabel 9. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid bij de afdeling Stadstoezicht

Als wordt gekeken naar het soort incidenten blijkt dat verbale agressie bij de meeste medewerkers is voorgekomen, het komt zelfs bij alle incidenten voor. Per medewerker gaat het daarbij vaak om hogere frequenties van incidenten. Persoongerichte bedreiging komt al een stuk minder voor, maar er is wel een relatief hoog schaalgemiddelde te zien in vergelijking met eerder afdelingen. Wat betreft de frequentie van incidenten is dit soort agressie bij een aanzienlijk deel van de medewerkers ook erg frequent. Fysieke agressie is een stuk minder frequent, het is echter nog steeds relatief frequent als het wordt vergeleken met andere afdelingen. Meer dan een kwart van de respondenten heeft er mee te maken gehad, voor de meesten geldt dat het ook vaker was dan een enkele keer. De omvang van agressie is dus relatief groot en de aard van de incidenten is relatief zwaar.

De meldingsbereidheid correspondeert ook met dat gegeven. Er wordt erg goed gemeld en dat geldt voornamelijk voor de zwaardere incidenten zoals te zien is in de tabel. Niemand geeft aan nooit een bepaalde soort agressie te melden, wat erg positief is.

De belangrijkste reden die wordt gemeld om niet te melden is dat incidenten niet ernstig genoeg zijn. In mindere mate wordt aangegeven dat agressie bij het werk hoort. Eén respondent schreef: 'Wij hebben zoveel te maken met agressie dat als we alles willen melden, we niet meer aan werken toekomen'. Desondanks is de meldingsbereidheid voor de zwaardere incidenten dus wel erg hoog. De belangrijkste reden om wel te melden is volgens twee derde van de respondenten dat de dader bestraft moet worden. Verder geeft bijna de helft aan dat de leidinggevende het belangrijk vindt. In mindere mate wordt aangegeven dat de collega's het belangrijk vinden. Daarnaast is een aantal keer zowel de behoefte aan opvang en nazorg als de verplichting incidenten te melden als reden genoemd. Specifiek voor deze afdeling geldt verder nog dat zij een aantal keer genoemd hebben dat zij melden omdat zij willen laten zien dat zij RTGB2- en 3 nodig hebben. Dit houdt in dat zij getraind moeten worden en daarmee de bevoegdheid krijgen om bepaalde geweldsmiddelen te gebruiken. Van de respondenten geven de meesten aan dat gemelde incidenten altijd geregistreerd worden. Er kan in ieder geval geconcludeerd worden dat de meeste medewerkers van deze afdeling er wel van op de hoogte zijn wat er met hun meldingen gebeurt, waar dat bij andere afdelingen in veel mindere mate het geval is.

In het registratiesysteem staan 18 incidenten geregistreerd, waarbij het in de praktijk om 12 werkelijke incidenten gaat. Dit komt omdat er bij sommige incidenten meerdere medewerkers betrokken waren. Er blijkt echter nog steeds een groot verschil te zijn met het werkelijke aantal incidenten, dat was volgens de onderzochte medewerkers minimaal 53 voor het afgelopen jaar. Het is dus positief dat de meldingsbereidheid hoog is en dat er meer incidenten in het systeem staan, er zijn echter veel incidenten die alsnog niet in het registratiesysteem terecht komen.

Uitvoering van het agressiebeleid

In de onderstaande tabel is aan de schaalgemiddelden zoals verwacht te zien dat de uitvoering van de verantwoordelijkheden binnen het agressiebeleid een stuk beter is dan bij andere afdelingen.

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	3,3	3,7	4	3,4	3,5	3
N	15	15	15	15	9	14
Standaardafwijking	,83	,49	,00	,83	,41	1,11

Tabel 10. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Stadstoezicht.

De bekendheid van het protocol bij de respondenten is goed. De respondenten zijn met name heel goed bekend met de procedure van aangifte doen na een incident. Dat valt te verklaren door relatief hoge frequentie waarmee zij aangifte doen. Wat betreft hun handelingsmogelijkheden tijdens incidenten en de procedure van melden en registreren zijn zij ook relatief goed bekend.

Van de respondenten geeft twee derde aan onveilige situaties altijd te melden en van respondenten en een derde geeft aan dit meestal te doen. Dat is terug te zien in het hoge schaalgemiddelde.

Meer dan tweederde heeft in de praktijk ook wel eens iets gemeld, de meerderheid van hen heeft dit zelfs meerdere malen gedaan.

Alle medewerkers geven aan getraind te zijn in de omgang met agressie. Voor alle medewerkers was de laatste training minder dan vijf jaar geleden. De afdeling zorgt zelf voor de trainingen van de medewerkers en zij zijn een stuk beter getraind dan medewerkers van andere afdelingen vanwege hun frequente aanrakingen met agressie.

Wat betreft het handelen naar het protocol wordt door meer dan de helft van de respondenten aangegeven dat zij dit altijd doen. Op één respondent na doet de rest van de medewerkers dit in de meeste gevallen. Wederom valt daarbij te spreken van een goede uitvoering van de verantwoordelijkheid.

Het doen van aangifte na aangiftewaardige incidenten wordt relatief het slechtste opgepakt van alle verantwoordelijkheden. Dat houdt echter in dat het nog steeds ruim voldoende wordt opgepakt.

Twee derde van de respondenten geeft dat zij sowieso de bij de meeste aangiftewaardige incidenten aangifte doen. In de praktijk heeft twee derde van de respondenten dan ook wel eens aangifte gedaan. Bij het grootste gedeelte van de aangiftes was sprake van fysieke agressie. Persoonsgerichte bedreiging en verbale agressie waren minder vaak aanleiding tot het doen van aangifte.

De respondenten van de afdeling Stadstoezicht scoren eigenlijk minimaal een ruime voldoende op de uitvoering van hun verantwoordelijkheden in het agressiebeleid. Op enkele verantwoordelijkheden scoren ze zelfs erg goed. De goede uitvoering geeft ook wel aan hoe serieus agressie wordt genomen op de afdeling Stadstoezicht.

6.2.7 Afdeling Twentebad

Bij de afdeling Twentebad gaat het om de medewerkers die werkzaam zijn voor het zwembad 'Twentebad' in Hengelo. Dit is dus een afdeling van de gemeente Hengelo. Als het gaat om de medewerkers met burgercontacten, zijn er veel zwemdocenten die in die categorie vallen. Daarnaast werken er mensen in receptiefuncties en mensen die toezicht moeten houden als er wordt gezwommen. Dan gaat het om alle ruimtes waar mensen kunnen zwemmen of recreëren. Wanneer het beter weer wordt betekent dit dus ook dat er buiten toezicht moet worden gehouden. Met name tijdens de zomer als het buitenbad open is kan er sprake zijn van agressie tegen medewerkers. Het komt wel eens voor dat mensen niet luisteren naar de aanwijzingen die zij krijgen van de medewerkers en dat kan uitmonden in agressie. Bij dergelijke incidenten krijgen daders vaak een waarschuwing of ze worden uit het zwembad verwijderd. Als er in de zomer honderden tot soms wel duizenden bezoekers komen zwemmen is de kans daarop een stuk groter. De afdeling heeft een agressieprotocol dat iets afwijkt van het algemene agressieprotocol van de gemeente Hengelo, maar het komt in hoofdlijnen wel overeen.

Samen met de leidinggevende is besloten om de enquête daarom toch uit te zetten op deze afdeling. Van de 28 uitgezette enquêtes zijn er 10 weer ingeleverd, het gaat om een respons van 35,7%.

Aard en omvang van agressie

In de onderstaande tabel zijn gegevens te zien over de aard en omvang van agressie en de meldingsbereidheid op de afdeling Twentebad. Op één respondent na geven alle respondenten aan wel eens met agressie te maken gehad te hebben. Het merendeel van de medewerkers heeft ook het afgelopen jaar met agressie te maken gehad. In de meeste gevallen ging het daarbij om slechts enkele incidenten, voor enkele medewerkers kwam het echter veel frequenter voor.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maakt u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	2	2	8	8	Nooit	2	1	1
1-2	6	6	2	2	Soms	1	-	-
3-4	-	1	-	-	Meestal	3	2	2
5 ≤	2	1	-	-	Altijd	2	4	4
Missing	-	-	-	-	Missing	2	3	3
Schaalgemiddelde	2,2	2,1	1,2	1,2	Schaalgem.	2,6	3,3	3,3
Standaard afwijking	1,03	,88	,42	,42	Std. afwijking	1,19	1,11	1,11

Tabel 11. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid bij de afdeling Twentebad.

Als er wordt gekeken naar het soort agressie waar men mee in aanraking is gekomen springt verbale agressie er uit. Minder dan een kwart van de respondenten had een enkele keer te maken met persoonsgerichte bedreiging of fysieke agressie.

De respondenten geven aan de wat zwaardere incidenten relatief frequenter te melden dan verbale agressie. De belangrijkste reden voor de respondenten om incidenten niet te melden is dat sommige incidenten niet ernstig genoeg zijn. Verder werden er geen vaker voorkomende redenen genoemd om niet te melden. De belangrijkste reden om wel te melden is dat de dader bestraft moet worden. In iets mindere mate wordt ook genoemd dat men behoefte aan opvang en nazorg zou kunnen hebben, dat het wordt verplicht om te melden door het beleid en de organisatie en dat de leidinggevende het belangrijk vindt.

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat men niet weet of gemelde incidenten ook geregistreerd worden. Er worden geen eenduidige redenen genoemd voor het niet registreren van meldingen. Eén van de respondenten geeft echter aan dat het wel serieus wordt genomen door de leiding en dat het intern wordt opgelost.

In het registratiesysteem staan van de afdeling Twentebad geen incidenten geregistreerd. Als wordt doorgerekend met de gegevens van de respondenten blijkt dat zich minimaal 16 incidenten hebben voorgedaan. Bij deze afdeling werkt de procedure van melden en registreren dus niet. Een belangrijke verklaring daarvoor zou de zojuist genoemde opmerking kunnen zijn. Als incidenten wel serieus worden genomen en intern worden opgelost, zal men niet zo sterk de noodzaak voelen incidenten nog te registreren.

Uitvoering van het agressiebeleid

In de tabel op de volgende pagina zijn de schaalgemiddeldes voor de uitvoering te zien voor de afdeling Twentebad.

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	2,8	3,5	2,5	3	3,2	2,7
N	10	10	10	8	7	9
Standaardafwijking	,65	,71	1,58	,54	,92	1,12

Tabel 12. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Twentebad.

De bekendheid van de respondenten met het agressieprotocol is ruim voldoende, de meeste medewerkers zijn in hoofdlijnen bekend met het protocol. Zoals eerder toegelicht is, hebben ze op deze afdeling een protocol welke lichtelijk verschilt met het agressieprotocol zoals dat door de gemeente Hengelo gehanteerd wordt. Echter komt het in hoofdlijnen op hetzelfde neer, samen met het afdelingshoofd is bepaald dat de vragen over het protocol eveneens geschikt zijn voor de medewerkers van het Twentebad. Wat betreft de verschillende onderdelen van het agressieprotocol verschilt het niet erg in hoeverre zij daar bekend mee zijn. De respondenten zijn gemiddeld iets beter bekend met de handelingsmogelijkheden tijdens incidenten en de procedure van melden en registreren en wat minder met de procedure van aangifte doen.

Als het gaat om melding maken van onveilige situaties is er een hoog schaalgemiddelde te zien in de tabel. De meerderheid van de respondenten geven dan ook aan dergelijke situaties altijd te melden. Daarnaast heeft de meerderheid van de respondenten in de praktijk dergelijke situaties aan de leidinggevende gemeld.

Er wordt een matig schaalgemiddelde weergegeven voor trainingen in de omgang met agressie met daarbij een erg hoge standaardafwijking. Dat komt omdat de helft van de medewerkers wel is getraind en de andere helft niet. Eén helft voldoet dus totaal niet aan hun verantwoordelijkheid. Voor de medewerkers die wel getraind zijn was dit minder dan vijf jaar geleden.

Handelen naar het protocol gebeurt gemiddeld gezien in de meeste gevallen, er is geen enkele medewerker die dit nooit doet. Dat is dus erg positief.

Als het gaat om het doen van aangifte, dan gebeurt dat ruim voldoende op basis van het schaalgemiddelde. De helft van de medewerkers geef echter aan dit slechts soms te doen of nooit, dat verklaart de hoge standaardafwijking. Er wordt door slechts één medewerker aangegeven dat er in de praktijk aangifte is gedaan.

Op de afdeling Twentebad is de uitvoering met name matig op het gebied van trainingen in de omgang met agressie. Daarnaast is de bekendheid van het protocol en het doen van aangifte voldoende, dat zou wellicht beter kunnen. Wat betreft de andere verantwoordelijkheden lijkt de uitvoering goed in orde, dat geldt met name voor het melden van onveilige situaties.

6.2.8 Afdeling Ondersteuning Zorg

De afdeling Ondersteuning Zorg is een afdeling die te maken heeft met burgers die vragen of behoeften hebben op het gebied van welzijn, zorg en wonen. Het gaat dan om allerlei zaken zoals jeugdhulp, dagbesteding, ondersteuning thuis, vervoer, woonvoorzieningen etc. De doelgroep is dus ook erg breed, het gaat in feite om mensen van alle leeftijden die ondersteuning nodig hebben.

Als een burger op de een of andere manier ondersteuning nodig heeft of ergens vragen over heeft kan hij of zij zich melden bij het zorgloket op het stadhuis. Zij kunnen ook telefonisch of digitaal contact opnemen of een hulpaanvraag doen. Bij het zorgloket worden burgers te woord gestaan

door medewerkers van de afdeling Ondersteuning Zorg. Soms kunnen zij direct geholpen worden of krijgen zij direct een antwoord op hun vragen. Zij kunnen ook worden doorverwezen naar een andere instantie. Voor de ingewikkeldere gevallen wordt een consultant van de afdeling ingeschakeld die het verder gaat uitzoeken, daarbij kan sprake zijn van huisbezoeken. Zo kan er gekeken worden naar de situatie zodat er een completer beeld ontstaat, vervolgens kan bepaald worden in hoeverre de burger ondersteuning nodig heeft.

Het wil nog wel eens voorkomen dat een burger geen recht heeft op ondersteuning of dat de burger niet begrijpt waarom hij geen ondersteuning krijgt. Dat kan een oorzaak zijn van agressief gedrag van de burger. Het kan zijn dat het om agressief gedrag bij het zorgloket gaat, echter kan dit ook tijdens een huisbezoek voorkomen. Wanneer dit bij het zorgloket gebeurt, wordt gebruik gemaakt van dezelfde procedure met de alarmknop als bij de afdeling Burgerzaken.

Tijdens huisbezoeken zijn medewerkers een stuk kwetsbaarder. Een incident met bedreiging tijdens een huisbezoek heeft als gevolg gehad dat er voor is gekozen om met twee consultants op huisbezoek te gaan vanwege de kwetsbaarheid van de consultants. Vanwege de hoge kosten van twee consultants en vanwege drukte is van deze manier van huisbezoeken weer afgeweken. Nu gaan er alleen twee consultants op huisbezoek wanneer sprake is gevallen waarbij de risico's op agressie hoger worden ingeschat. Het kan dan gaan om een bezoek aan een woning waar meerdere mensen wonen of om jongeren met begeleiding.

Bij de afdeling Ondersteuning Zorg spelen ook nog ontwikkelingen mee op de achtergrond. Vanwege de transities in het sociale domein zijn er taken overgeheveld naar de gemeente. Gemeenten hebben nieuwe taken en bevoegdheden gekregen op het gebied van bijvoorbeeld jeugdzorg en onderwijs. Voor veel medewerkers zijn dit dus nieuwe taken en zij moeten daar ook aan wennen. Dat betekent ook nieuwe doelgroepen en dus mensen die nog niet bekend zijn bij de medewerkers van de afdeling Ondersteuning Zorg. Dit kan extra risico's met zich meebrengen, van bekenden van de gemeenten zijn de risico's wat inzichtelijker. Vanwege de extra taken zijn er bij de afdeling Ondersteuning zorg veel nieuwe medewerkers aangenomen. Zij moeten zelf ook nog bekend raken met de nieuwe regels, maar ook met de gemeentelijke organisatie. Dat kan ook betekenen dat zij nog niet zo goed bekend zijn met het agressiebeleid als andere medewerkers.

Van de 67 uitgezette enquêtes op de afdeling Ondersteuning Zorg zijn er 24 ingevuld, dat is een respons van 35,8%. Van de 24 medewerkers geven 9 respondenten aan minder dan een jaar in dienst te zijn bij de gemeente Hengelo.

Aard en omvang van agressie

Van de respondenten geeft driekwart aan ooit wel eens te maken gehad te hebben met agressie.

Voor het afgelopen jaar zijn dat minder respondenten zoals te zien is in de tabel.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons-gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Maaht u melding?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie
Geen	10	10	19	24	Nooit	5	3	4
1-2	8	10	5	-	Soms	7	3	-
3-4	6	4	-	-	Meestal	4	2	1
5 ≤	-	-	-	-	Altijd	2	5	7
Missing	-	-	-	-	Missing	6	11	12
Schaalgemiddelde	1,8	1,8	1,2	1	Schaalgem.	2,2	2,7	2,9
Standaard afwijking	,82	,74	,42	,00	Std. afwijking	,99	1,25	1,44

Tabel 13. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid bij de afdeling Ondersteuning Zorg.

Voor de meerderheid van de respondenten die wel met agressie te maken heeft gehad het afgelopen jaar ging het om slechts enkele incidenten. Voor een kwart van de respondenten was het aantal incidenten echter frequenter. Wanneer dit wordt uitgesplitst naar soorten agressie blijkt dat verbale agressie het meeste voorkwam, gevolgd door persoonsgerichte bedreiging. Fysieke agressie kwam helemaal niet voor. Bij deze afdeling komen de zwaardere incidenten dus ook een stuk minder voor. Wanneer wordt gekeken naar de meldingsbereidheid van de respondenten voor de verschillende soorten agressie, blijkt dat als de incidenten zwaarder zijn, de meldingsbereidheid toeneemt. Het is wel zorgwekkend dat een aantal van de respondenten aangeeft nooit te melden, ook niet bij de zwaardere incidenten.

De reden die door de respondenten het vaakst wordt genoemd om niet te melden is dat sommige incidenten niet ernstig genoeg zijn. Een andere belangrijke reden die in mindere mate wordt genoemd is dat agressie bij het werkt hoort. Uit toelichtingen van medewerkers blijkt verder dat zij incidenten niet melden omdat zij hun cliënten willen helpen en niet verder in de problemen willen brengen. De meest genoemde reden om wel te melden is dat men behoefte aan opvang en nazorg zou kunnen hebben. Verder wordt in mindere mate aangegeven dat de leidinggevende het belangrijk vindt, dat de dader bestraft moet worden en dat de collega's het belangrijk vinden dat incidenten wel gemeld worden. Als er wordt ingegaan op de vraag of meldingen van incidenten ook geregistreerd worden geeft het overgrote deel van de respondenten aan dit niet te weten. De vraag is dan ook of dit gebeurt. Daar valt dus zeker winst te behalen. Niet alleen in het inzicht van medewerkers in wat er met hun meldingen gebeurt, maar ook in het daadwerkelijk registreren van incidenten. Veel medewerkers geven namelijk aan dat ze wel met agressie te maken hebben gehad, en een deel van hun incidenten wel melden. Dit is echter vaak niet terug te vinden in het registratiesysteem, voor de afdeling Ondersteuning Zorg zijn er slechts twee meldingen terug te vinden voor het afgelopen jaar. Afgaand op de gegevens van de respondenten hebben zich minimaal 26 incidenten voorgedaan.

Uitvoering van het agressiebeleid

In de onderstaande tabel valt direct het eerste gemiddelde op. De bekendheid met het protocol is erg laag bij de respondenten van deze afdeling. Het merendeel van de respondenten geeft aan er minder goed of helemaal niet goed bekend mee te zijn. Wat betreft de verschillende onderdelen van het protocol zijn ze het slechtste bekend met de procedure van melden en registreren, wat ook terug te zien is aan het aantal registraties. Ze zijn iets beter bekend met de procedure van aangifte doen en nog beter bekend met hun handelingsmogelijkheden tijdens incidenten. De bekendheid daarvan is echter ook ondermaats. Daarbij moet wel rekening worden gehouden met het feit dat er dit jaar erg veel nieuwe medewerkers zijn aangenomen die waarschijnlijk dus nog niet bekend zijn met het protocol. Desalniettemin moet daar dus meer aandacht aan besteed worden.

	Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in omgang agressie	Handelen volgens protocol	Melding maken na incident	Aangifte doen indien nodig
Gemiddelde	1,7	3,6	3,3	2,4	2,6	2,7
N	24	22	24	18	13	19
Standaardafwijking	,74	,67	1,33	1,15	1,09	1,33

Tabel 14. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de afdeling Ondersteuning Zorg.

Het melden van onveilige situaties wordt daarentegen wel goed opgepakt zoals te zien is aan het schaalgemiddelde. In de praktijk hebben de meeste respondenten dan ook al dergelijke situaties

gemeld aan hun leidinggevende. Meestal ging het daarbij om een situatie waarbij door een burger een dreiging is geuit of als er risicogesprekken gevoerd moeten worden.

Trainingen in de omgang met agressie worden gemiddeld gezien goed opgepakt. In de praktijk is echter een kwart van de respondenten daar niet in getraind. Dat komt in dit geval niet per se omdat er nieuwe mensen zijn aangenomen. Een groot deel van de nieuwe medewerkers heeft tijdens de vorige baan namelijk dergelijke trainingen gehad. Voor een klein deel van de medewerkers die wel getraind zijn, was deze training langer dan vijf jaar geleden. Voor het grootste deel was het recenter.

Het handelen volgens het protocol gemiddeld gezien matig. Een kwart van de medewerkers heeft geen antwoord gegeven op deze vraag en dat is relatief veel. Uit enkele toelichtingen blijkt dat medewerkers niet goed genoeg bekend zijn met het protocol waardoor ze op deze vraag geen antwoord kunnen geven. Het feitelijke handelen volgens het protocol zal dus nog minder zijn. Het doen van aangifte wordt beter opgepakt.

Wanneer het gaat om aangifte doen, geven de meeste medewerkers aan dit altijd te zullen doen als het incident daar aanleiding toe geeft. Bijna de helft gaf echter aan dit slechts soms of nooit te doen en wederom blijkt dat er daar relatief veel missende antwoorden zijn. Het vermoeden is dat dit komt doordat de betreffende medewerkers nooit met zulke incidenten in aanraking zijn gekomen of het beleid op dat gebied niet kennen. In de praktijk blijkt dan ook dat slechts enkele medewerkers in de wel eens aangifte hebben gedaan. Deze aangiftes hadden allemaal betrekking op incidenten waarbij sprake was van fysieke agressie en in minder mate verbale agressie en persoonsgerichte bedreiging.

De bekendheid met het agressieprotocol is dus erg slecht op de afdeling en dat komt deels door de nieuwe medewerkers die zijn aangenomen. De slechte bekendheid hangt ook samen met het gemiddeld matige handelen volgens het protocol van de respondenten. Een betere bekendheid van het protocol kan dus bijdragen aan de uitvoering van beide verantwoordelijkheden. Het melding maken na incidenten en het doen van aangifte worden beter uitgevoerd, een betere bekendheid van het protocol zal ook daaraan kunnen bijdragen. Gemiddeld gezien wordt er goed getraind in de omgang met agressie. Het aandeel dat niet getraind is echter aanzienlijk en daar moet aandacht aan besteed worden. Het melden van onveilige situaties wordt erg goed opgepakt.

6.2.9 Vergelijking van de cases

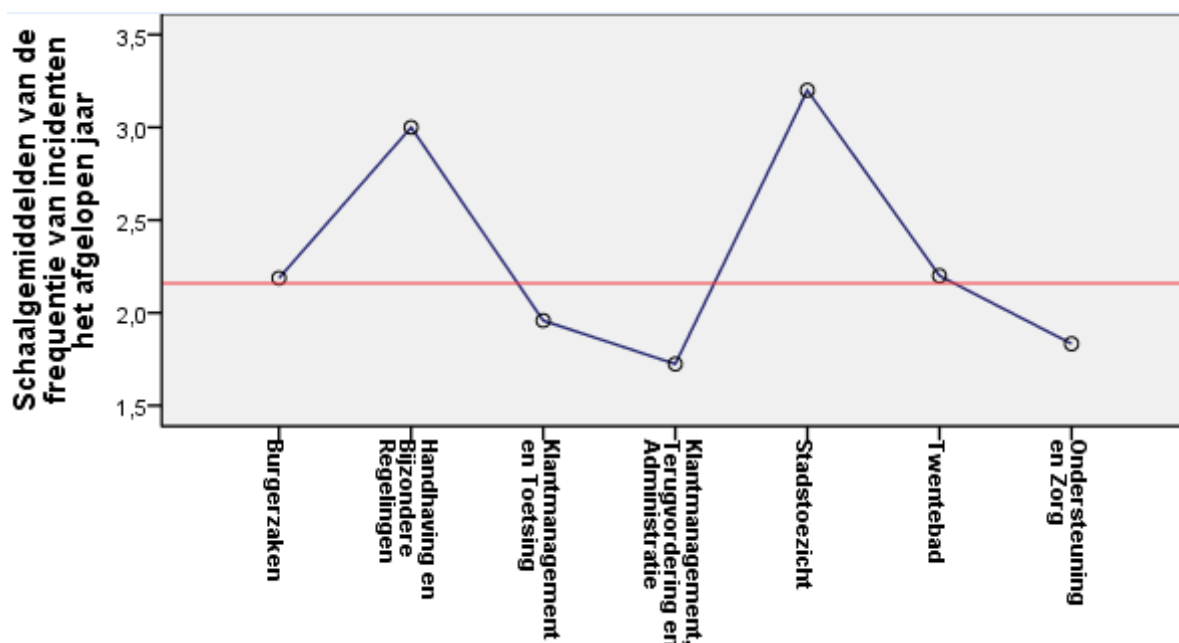
De afdelingen worden als eerste vergeleken op het gebied van de aard en omvang van agressie tegen medewerkers. Daarbij is het voornamelijk de bedoeling de overeenkomsten en verschillen te beschrijven. Waar mogelijk wordt naar verklaringen gezocht op basis van de achtergrondinformatie van de afdelingen, het aantal klantcontacten, de ervaring die de medewerkers hebben etc. Vervolgens wordt hetzelfde gedaan voor de uitvoering van de verantwoordelijkheden uit het agressiebeleid. Daarvoor worden de schaalgemiddelden in de uitvoering vergeleken per verantwoordelijkheid van de medewerkers.

Aard en omvang van agressie en geweld

Voor de vergelijking van de aard en omvang is gebruik gemaakt van de gemiddeldes van de schalen die bij de tabellen bij de cases staan. Met het gebruik van de schalen is een betere vergelijking te maken tussen de cases wat betreft de aard en omvang van agressie en de meldingsbereidheid. Deze schalen lopen van 1 tot 4, een score 1 op deze schaal is de laagst mogelijke optie en 4 is de hoogst mogelijke optie. Wat dat precies betekent hangt af van de enquêtevraag. Als het gaat om de frequentie van agressie betekent een waarde 4 op de schaal dus dat het 5 keer of vaker is voorgekomen, als het gaat om melding maken betekent een 4 dat men altijd melding maakt. Indien nodig worden absolute aantallen genoemd om extra informatie bij de interpretaties te geven.

Als er gekeken wordt naar de aard en omvang van agressie en geweld kunnen er enkele verschillen en overeenkomsten tussen de afdelingen worden waargenomen. Bij de meeste afdelingen geven op een enkeling na vrijwel alle medewerkers aan wel eens met agressie te maken gehad te hebben. Dit geldt alleen niet voor de afdelingen Ondersteuning en Zorg en Klantmanagement, Terugvordering en Administratie. Hoe dit precies komt is onduidelijk, het kan in ieder geval niet verklaard worden doordat deze mensen net in dienst zijn en daardoor nog geen incidenten hebben meegemaakt of doordat zij minder klantcontacten hebben. Ook het soort functie heeft er geen invloed op. De afdeling Klantmanagement, Terugvordering en Administratie heeft vrijwel dezelfde doelgroep als de afdeling Klantmanagement en Toetsing, het is dus vreemd dat bij hen wel bijna iedereen met agressie te maken heeft gehad.

In de figuur op de volgende pagina zijn de schaalgemiddeldes te zien voor de frequentie van incidenten die zich het afgelopen jaar hebben voorgedaan. De gemiddeldes worden per afdeling weergegeven zodat er een vergelijking te maken is.



Figuur 4. Schaalgemiddelden van de frequentie van incidenten het afgelopen jaar per afdeling

In de bovenstaande figuur is te zien dat het aantal incidenten sterk lijkt te verschillen voor een aantal afdelingen. De afdelingen Burgerzaken en Twentebad zitten wat dat betreft dicht bij het gemiddelde van alle afdelingen. De afdelingen Handhaving en Bijzondere Regelingen en Stadtoezicht steken er bovenuit, bij Stadtoezicht werd dit ook verwacht vanwege de aard van hun functie. Beide afdelingen voeren werkzaamheden uit met betrekking tot toezicht, handhaving en controle. Dit kan wel eens weerstand oproepen van burgers en klanten en het zou een verklaring kunnen zijn voor de hogere frequentie van incidenten.

De beide Klantmanagement afdelingen en de afdeling Ondersteuning Zorg zitten onder het gemiddelde. Uit informele gesprekken met medewerkers blijkt dat het vaak het doel van de afdelingen is om burgers of klanten te ondersteunen. Dit soort werkzaamheden zullen over het algemeen minder weerstand oproepen bij de doelgroep wat een verklaring zou kunnen zijn voor de gemiddeld lagere frequentie van incidenten.

Om meer inzicht te krijgen in de aard van de incidenten zal worden gekeken naar de schaalgemiddeldes per soort agressie en per afdeling. Deze gegevens staan in de onderstaande tabel op de volgende pagina. Daarbij zijn de gegevens met betrekking tot de aard en omvang van agressie en de meldingsbereidheid van de medewerkers weergegeven.

		Frequentie incidenten afgelopen jaar	Incidenten m.b.t. verbale agressie	Incidenten m.b.t. persoons- gerichte bedreiging	Incidenten m.b.t. fysieke agressie	Melding verbale agressie	Melding persoons- gerichte bedreiging	Melding fysieke agressie
Burgerzaken	Gemiddelde	2,2	2,1	1,2	1	1,9	2,3	2,4
	N	16	16	16	16	15	11	9
	Std. afwijking	1,05	,96	,4	,00	,99	1,42	1,51
Handhaving en Bijzondere Regelingen	Gemiddelde	3	2,9	1,7	1,3	2,8	3,3	3,3
	N	11	11	11	11	11	9	9
	Std. afwijking	,89	,94	,91	,47	1,17	,87	1,32
Klantmanagement en Toetsing	Gemiddelde	2	1,8	1,5	1,1	2,3	3,5	3,6
	N	24	24	24	24	22	18	15
	Std. afwijking	,69	,64	,78	,28	,84	1,04	,91
Klantmanagement, Terugvordering en Administratie	Gemiddelde	1,7	1,8	1,2	1	1,8	2,1	2,1
	N	29	28	27	26	19	12	8
	Std. afwijking	,96	,98	,42	,00	,79	1,17	1,55
Stadstoezicht	Gemiddelde	3,2	3,2	2,3	1,6	2,7	3,8	4
	N	15	15	15	15	13	9	9
	Std. afwijking	1,15	1,15	1,34	1,12	,86	,44	,00
Twentebad	Gemiddelde	2,2	2,1	1,2	1,2	2,6	3,3	3,3
	N	10	10	10	10	8	7	7
	Std. afwijking	1,03	,88	,42	,42	1,19	1,11	1,11
Ondersteuning en Zorg	Gemiddelde	1,8	1,8	1,2	1	2,2	2,7	2,9
	N	24	24	24	24	18	13	12
	Std. afwijking	,82	,74	,42	,00	,99	1,25	1,44
Totaal	Gemiddelde	2,2	2,1	1,4	1,1	2,3	3	3,1
	N	129	128	127	126	106	79	69
	Std. afwijking	1,04	1	,77	,47	,99	1,22	1,3

Tabel 15. Schaalgemiddeldes van de frequentie van incidenten en de meldingsbereidheid per afdeling.

De schaalgemiddeldes kunnen per afdeling erg verschillen als er wordt gekeken naar het soort agressie. Wat betreft iedere soort agressie steekt de afdeling Stadstoezicht er wederom bovenuit als het gaat om de frequentie van incidenten. Dat geldt in mindere mate ook voor de afdeling Handhaving en Bijzondere Regelingen. Deze twee afdelingen hebben dus gemiddeld meer te maken met alle soorten agressie dan de andere afdelingen. Daarbij heeft niet alleen een relatief groter aantal medewerkers te maken met agressie, zij hebben per medewerker ook frequenter te maken met agressie.

Als er wordt gekeken naar de schaalgemiddeldes bij verbale agressie, blijkt dat er ongeveer dezelfde verdelingen zijn als bij het geheel van incidenten het afgelopen jaar. Burgerzaken en Twentebad scoren gemiddeld, terwijl de Klantmanagement afdelingen en Ondersteuning zorg onder het gemiddelde zitten. Bij persoonsgerichte bedreiging zit Klantmanagement en Toetsing opvallend genoeg boven het gemiddelde en de rest van de zojuist behandelde afdelingen zitten onder het gemiddelde. Als het gaat om fysieke agressie komt dit bij een aantal afdelingen zelf niet eens voor, zoals te zien is aan de score 1 in de tabel. Voor de rest van de afdelingen gaat het gelukkig slechts om enkele incidenten. Stadstoezicht en Handhaving zijn daarop zoals gezegd een uitzondering. Bij vrijwel alle afdelingen is het zo dat verbale agressie het meest frequent is, gevolgd door persoonsgerichte bedreiging. Fysieke agressie komt het minste voor.

Wanneer wordt gekeken naar de meldingsbereidheid zijn er verschillen en overeenkomsten tussen de afdelingen op te merken. Voor alle afdelingen geldt dat de meldingsbereidheid hoger is voor de zwaardere soorten agressie. Fysieke agressie en persoonsgerichte bedreiging worden dus veel vaker gemeld. Gemiddeld gezien wordt fysieke agressie ook iets vaker gemeld dan persoonlijke bedreiging, dit geldt echter niet voor alle afdelingen.

Tussen afdelingen zijn er wel verschillen op te merken bij de frequentie waarmee bepaalde soorten agressie gemeld worden. De medewerkers van de afdelingen Burgerzaken en Klantmanagement, Terugvordering en Administratie geven aan relatief veel minder incidenten te melden met betrekking tot elke soort agressie. Voor de afdeling Ondersteuning Zorg geldt dit in minder mate.

De medewerkers van de afdelingen Handhaving en Bijzondere Regelingen, Stadstoezicht en Twentebad geven aan alle soorten incidenten meer te melden dan gemiddeld. Voor Klantmanagement en Toetsing geldt dit in minder mate. De medewerkers van de afdeling Stadstoezicht springen er uit wat betreft het melden van de zwaardere incidenten. Agressie is op deze afdeling meer dan op de andere afdelingen onderdeel van het werk. Het wordt dan ook serieus genomen en het is regelmatig onderdeel van het werkoverleg. Bovendien hebben zij een extra reden om incidenten te melden. Zij hebben namelijk behoefte aan extra middelen om met agressie om te gaan, door het melden van incidenten willen zij laten zien dat dit nodig is. Dat verklaart deels de relatief hoge meldingsbereidheid.

Als het gaat om redenen om geen melding te maken van incidenten zijn er geen bijzondere verschillen te ontdekken tussen afdelingen. Bij bijna elke afdeling is de belangrijkste reden om niet te melden dat respondenten de incidenten niet ernstig genoeg vinden. Alleen bij Handhaving en Bijzondere Regelingen wordt als belangrijkste reden aangegeven dat het bij het werkt hoort, met daaropvolgend dat incidenten vaak niet ernstig genoeg zijn. De op één na belangrijkste reden om niet te melden op de meeste afdelingen is dat het bij het werk hoort. In minder mate wordt genoemd dat er weinig met de meldingen gebeurt.

Wanneer er wordt gekeken naar redenen om wel te melden is er erg veel variatie bij de afdelingen te zien. Het valt wel op dat er bij enkele afdelingen relatief vaker wordt aangegeven dat de leidinggevende het belangrijk vindt. Dat geldt voor de afdelingen Burgerzaken en Stadstoezicht. Verder worden over het algemeen alle voorgestelde redenen in variërende mate door de medewerkers op alle afdelingen genoemd, redenen om incidenten wel te melden lijken erg persoonlijk te zijn. De meest belangrijke reden bij de meeste afdelingen is echter dat de dader gestraft moet worden.

Op het gebied van het registreren van incidenten valt op dat bij de meeste afdelingen de meerderheid van de respondenten geen idee heeft of hun melding geregistreerd wordt. Alleen bij Handhaving en Bijzondere Regelingen geeft het merendeel aan dat de meeste incidenten wel geregistreerd worden en bij Stadstoezicht geeft het merendeel zelfs aan dat meldingen altijd geregistreerd worden.

In de tabel op de volgende pagina staan de feitelijke registraties per afdeling voor tegenover het minimaal incidenten dat zich volgens de onderzochte medewerkers het afgelopen jaar heeft voorgedaan.

Afdeling	Aantal registraties	Minimaal aantal incidenten	Percentage geregistreerde incidenten
Burgerzaken	2	26	7,6%
Handhaving en Bijzondere Regelingen	7	33	21,2%
Klantmanagement en Toetsing	4	27	14,8%
Klantmanagement Terugvordering en Administratie	0	29	0%
Stadstoezicht	18	53	33,9%
Twentebad	0	16	0%
Ondersteuning Zorg	2	26	7,6%
Totaal	33	210	15,7%

Tabel 16. Aantal registraties en het minimaal aantal incidenten per afdeling

Voor alle afdelingen is te zien dat er een grote discrepantie zit tussen het aantal registraties en het minimaal incidenten. Sommige afdelingen registreren echter wel relatief meer van het minimale aantal werkelijke incidenten, dat is te zien in de laatste kolom.

Het aantal registraties is als percentage genomen van het minimaal aantal incidenten om daar iets meer inzicht in te krijgen. Daarbij is te zien dat er relatief weinig geregistreerd wordt en dat geldt slechts op basis van het minimale aantal incidenten voor de onderzochte medewerkers.

Als de respons op het onderzoek 100% was geweest, was het minimaal aantal incidenten waarschijnlijk stukken groter en dat zou als gevolg hebben dat het percentage aanzienlijk kleiner zou zijn.

De afdelingen Stadstoezicht en Handhaving en Bijzondere Regelingen registreren relatief veel op basis van de bovenstaande gegevens. Het registreren gebeurt helemaal niet op de afdelingen Twentebad en Klantmanagement, Terugvordering en Administratie. Uit toelichtingen blijkt dat bij Twentebad incidenten vaak intern worden opgelost en dat agressie wel serieus wordt genomen. Verder worden bij zowel Burgerzaken als Ondersteuning Zorg relatief ook erg weinig incidenten geregistreerd.

Bij het behandelen van de registratieprocedure bij de leidinggevenden zal verder worden ingegaan op de werking van het registratiesysteem. Het is immers de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden om zorg te dragen voor de registratie.

Uitvoering van het agressiebeleid

Voor het vergelijken van de uitvoering van het agressiebeleid wordt wederom een tabel met schaalgemiddelden gebruikt. Op die manier is het eenvoudiger vergelijkingen tussen afdelingen te maken. In de tabel wordt ook de gemiddelde totaalscore voor de uitvoering per afdeling getoond. Zo kunnen de afdelingen ook vergeleken worden op basis van de uitvoering van het geheel van hun verantwoordelijkheden in het agressiebeleid.

Waar mogelijk zal bij de interpretatie naar verklaringen worden gezocht voor de verschillen tussen afdelingen. Op de volgende pagina is de tabel te vinden.

		Bekendheid protocol	Melden onveilige situaties	Getraind in de omgang met agressie	Handelen naar het protocol	Melding maken na incidenten	Aangifte doen indien nodig	Totaal- score uitvoering
Burgerzaken	Gemiddelde	2,4	3,4	3,4	2,9	2,0	2,5	2,8
	N	15	15	15	16	10	15	16
	Std. afwijking	,75	,74	1,24	,96	1,14	1,25	,63
Handhaving en Bijzondere Regelingen	Gemiddelde	2,5	3,6	3,2	2,9	3,2	2,4	3,0
	N	11	11	11	9	10	11	11
	Std. afwijking	,92	,81	1,4	1,17	,77	1,6	,47
Klantmanagement en Toetsing	Gemiddelde	2,2	3,0	3,8	2,5	3,0	2,1	2,7
	N	24	24	24	22	18	23	24
	Std. afwijking	,66	,93	,85	,91	,75	1,31	,46
Klantmanagement, Terugvordering en Administratie	Gemiddelde	2,2	3,8	3,5	2,7	2,0	3,1	3,0
	N	29	28	29	23	12	21	29
	Std. afwijking	,71	,5	1,15	,97	,92	1,38	,7
Stadstoezicht	Gemiddelde	3,3	3,7	4,0	3,4	3,5	3,0	3,5
	N	15	15	15	15	9	14	15
	Std. afwijking	,83	,49	,00	,83	,41	1,11	,21
Twentebad	Gemiddelde	2,8	3,5	2,5	3,0	3,2	2,7	2,9
	N	10	10	10	8	7	9	10
	Std. afwijking	,65	,71	1,58	,54	,92	1,12	,69
Ondersteuning en Zorg	Gemiddelde	1,7	3,6	3,3	2,4	2,6	2,7	2,7
	N	24	22	24	18	13	19	24
	Std. afwijking	,74	,67	1,33	1,15	1,09	1,33	,67
Totaal	Gemiddelde	2,3	3,5	3,4	2,8	2,8	2,6	2,9
	N	128	125	128	111	79	112	129
	Std. afwijking	,85	,74	1,18	,99	1,01	1,32	,62

Tabel 17. Schaalgemiddeldes van de uitvoering van de verantwoordelijkheden per afdeling.

De bekendheid met het agressieprotocol wordt gemiddeld gezien het slechte opgepakt, in vergelijking met de andere verantwoordelijkheden. Vooral bij de afdeling Ondersteuning Zorg is de bekendheid onvoldoende. Dit komt mede omdat zij veel nieuwe medewerkers hebben aangenomen. Verder valt op dat de respondenten van de afdeling Stadstoezicht het beste bekend zijn met het protocol. Op de afdeling is relatief veel aandacht voor agressie en de medewerkers moeten in de praktijk dan ook het vaakste gebruik maken van het protocol. Verder scoren de medewerkers van de afdeling Twentebad relatief goed op de bekendheid met het protocol. De rest van de afdelingen zitten dichterbij het gemiddelde wat betreft de bekendheid van het protocol.

Het melden van onveilige of risicovolle situaties wordt van alle verantwoordelijkheden gemiddeld gezien het beste opgepakt door de respondenten. Er zit wat dat betreft wel variatie tussen de afdelingen maar de respondenten van iedere afdeling pakken deze verantwoordelijkheid gemiddeld goed op. Waarom deze verantwoordelijkheid relatief gezien zo goed wordt opgepakt is onduidelijk, echter is het een kleine moeite om dergelijke situaties te melden. Dat zou een verklaring kunnen zijn.

Wat betreft het getraind zijn in de omgang met agressie zijn er grotere verschillen op te merken tussen de afdelingen. Bij de afdeling Stadstoezicht geeft iedereen aan getraind te zijn. Gezien de aard van hun werkzaamheden is dat bij hen ook echt nodig, zij komen relatief veel vaker in aanraking met agressie dan medewerkers van de andere afdelingen. De trainingen worden binnen de afdeling zelf geregeld, de medewerkers worden daarbij ook beter getraind dan op andere afdelingen. Gemiddeld gezien is het merendeel van de medewerkers bij de rest van de afdelingen getraind in de omgang met agressie. Bij de afdeling Twentebad is echter slechts de helft van de medewerkers goed getraind. Alhoewel het trainen gemiddeld gezien goed wordt opgepakt zijn er op de meeste

afdelingen dus nog steeds medewerkers die niet getraind zijn terwijl dit wel zou moeten. Als er wordt gekeken naar de meest recente training, dan blijkt dat het voor de meeste respondenten bij de meeste afdelingen gemiddeld gezien minder dan vijf jaar geleden is. Bij de Klantmanagement afdelingen is het aandeel van de respondenten dat meer dan vijf jaar geleden een training heeft gevolgd echter aanzienlijk groter. Dat geldt met name voor de Klantmanagement, Terugvordering en Administratie.

Als er wordt gekeken naar in hoeverre medewerkers volgens het protocol handelen bij (potentiële) incidenten zijn er ook wat verschillen op te merken. Bij Stadstoezicht geven de respondenten aan gemiddeld het meeste volgens het protocol te handelen. Bij de afdelingen Burgerzaken, Handhaving en Bijzondere Regelingen en het Twentebad doen zij dat in iets mindere mate, maar gemiddeld nog steeds bijna in de meeste gevallen. Bij Klantmanagement, Terugvordering en Administratie, Ondersteuning Zorg en Klantmanagement en Toetsing is dit in nog mindere mate het geval. Een mogelijke verklaring daarvoor is dat dit ook de afdelingen zijn die het minst goed bekend zijn met het protocol. Logischerwijs wordt het voor hen dan ook lastiger daar naar te handelen. Verder gaat het wederom om de afdelingen die meer met hulpverlening te maken hebben. De medewerkers zouden ook bewust van het protocol af kunnen wijken als zij het gevoel hebben dat dit uiteindelijk beter zal leiden tot hun doel.

Het melden van incidenten is bij de vergelijking van de aard en omvang van agressie ruimschoots behandeld. Daar zal dus geen aandacht meer aan besteed worden.

Als het gaat om aangifte doen bij incidenten die aangiftewaardig zijn, is er ook een grote variatie te zien in de mate waarin respondenten van de verschillende afdelingen aangeven dit te doen. De medewerkers afdeling Klantmanagement, Terugvordering en Administratie geven aan bij dergelijke situaties gemiddeld het vaakst aangifte te zullen doen, gevolgd door de medewerkers van de afdeling Stadstoezicht die aangegeven dat zij dit in de meeste gevallen zullen doen. De ondervraagde medewerkers van de afdeling Klantmanagement en Toetsing geven aan dit in gemiddeld de minste gevallen te doen. De rest van de afdelingen zit daarbij tegen het gemiddelde aan. Het is wel opvallend dat er bij sommige afdelingen zo weinig aangifte wordt gedaan, aangezien het gaat om aangiftewaardige incidenten. Een verklaring daarvoor kan zijn dat de medewerkers de burger niet in de problemen willen brengen. Het doen van aangifte kost daarnaast relatief veel moeite.

Tijdens de analyse van het beleid zijn de verantwoordelijkheden ingedeeld in categorieën. Als er wordt gekeken naar de uitvoering van preventieve verantwoordelijkheden en verantwoordelijkheden die betrekking hebben op de bestrijding en afhandeling zijn er gemiddeld gezien geen grote verschillen op te merken. De preventieve verantwoordelijkheden worden gemiddeld iets beter opgepakt dan de verantwoordelijkheden met betrekking tot bestrijding en afhandeling. De verschillen zijn echter niet groot.

De uitvoering van het totaal aan verantwoordelijkheden wordt door de respondenten van alle afdelingen naar eigen zeggen ruim voldoende uitgevoerd. De meeste afdelingen doen het wat dat betreft naar eigen zeggen gemiddeld ongeveer even goed. Alleen de afdeling Stadstoezicht steekt er bovenuit wat dat betreft, zij voeren het agressiebeleid verreweg het beste uit. Het is al meerdere malen benoemd dat dit waarschijnlijk komt omdat zij in hun werkzaamheden zo veel met agressie te maken hebben en het is een probleem dat op de afdeling erg serieus wordt genomen.

Conclusies uit de case vergelijking

Verbale agressie komt het meeste voor

Bij alle afdelingen hebben relatief gezien de meeste medewerkers te maken met verbale agressie. Dat geldt in minder mate voor persoonsgerichte bedreiging. Fysieke agressie komt het minste voor.

De mate waarin agressie voorkomt verschilt per afdeling

Enkele afdelingen steken er bovenuit, daar hebben meer medewerkers met agressie te maken. Bovendien hebben zij gemiddeld per persoon ook frequenter met agressie te maken. Dat geldt ook voor zwaardere vormen van agressie. De aard van de werkzaamheden heeft daar waarschijnlijk invloed op. Het gaat bij die afdelingen om werkzaamheden met betrekking tot toezicht, handhaving en controle wat nogal eens op weerstand wil stuiten. Bij de afdelingen die meer bezig zijn met hulpverlening is relatief minder frequent sprake van agressie.

De meldingsbereidheid neemt toe bij zwaardere incidenten

Voor alle afdelingen geldt dat de meldingsbereidheid hoger is voor incidenten waarbij sprake was van zwaardere vormen van agressie. Voor fysieke agressie is de meldingsbereidheid bij de meeste afdelingen hoger dan voor persoonsgerichte bedreiging.

De meldingsbereidheid varieert per afdeling

Enkele afdelingen pakken het melden relatief beter op dan andere afdelingen. In de meeste gevallen gaat het dan om de afdelingen die frequenter met agressie te maken hebben.

Er worden relatief gezien erg weinig incidenten geregistreerd

Bij de meeste afdelingen zijn het afgelopen jaar slechts enkele incidenten geregistreerd, bij sommige afdelingen zelfs geen. Als dit wordt vergeleken met het aantal incidenten dat zich volgens de respondenten minimaal heeft voorgedaan, dan blijkt dat slechts een fractie van de incidenten wordt geregistreerd.

De bekendheid met het agressieprotocol is gemiddeld gezien matig

Wederom is er variatie te vinden tussen afdelingen. Daarbij zijn twee uitschieters te zien, de afdeling Ondersteuning Zorg is er gemiddeld gezien niet goed mee bekend en Stadstoezicht is er goed mee bekend. Gemiddeld gezien zijn de respondenten matig bekend.

Melden van onveilige situaties wordt erg goed opgepakt

Er zit weliswaar variatie tussen de afdelingen in de mate waarin de medewerkers dergelijke incidenten melden, deze verantwoordelijkheid wordt echter op alle afdelingen goed opgepakt.

Grote verschillen wat betreft het getraind zijn in de omgang met agressie

Bij één afdeling is iedereen getraind en bij één afdeling is slechts de helft getraind. Voor de rest van de afdelingen gaat het wel om de meerderheid van de respondenten. Bij twee afdelingen is het lang geleden dat een aanzienlijk deel van de medewerkers voor het laatst getraind is.

Handelen naar het protocol varieert sterk

De respondenten op de verschillende afdelingen verschillen in de mate waarin zij naar het protocol handelen, dat lijkt erg afhankelijk te zijn van hun bekendheid met het protocol.

Het doen van aangifte bij aangiftewaardige incidenten verschilt per afdeling

De respondenten van één afdeling geven aan gemiddeld bij slechts bij sommige aangiftewaardige incidenten aangifte te doen en de respondenten van twee afdelingen doen dit bij de meeste incidenten. Voor de rest van de afdelingen is dat gemiddeld gezien daar tussen in.

De uitvoering van het totaal aan verantwoordelijkheden is voor alle afdelingen voldoende

Alleen de afdeling Stadstoezicht doet dit bovengemiddeld goed.

6.2.10 Leidinggevenden

De leidinggevenden worden in dit rapport als groep behandeld. Het is de bedoeling te onderzoeken of de groep leidinggevenden dezelfde perceptie heeft van de aard en omvang van agressie als de medewerkers. Daarbij wordt ook naar de procedure van melden en registreren gekeken.

Verder wordt weergegeven in hoeverre de leidinggevenden als groep hun verantwoordelijkheden met betrekking tot het agressiebeleid uitvoeren. Wat betreft de aard en omvang van agressie en de uitvoering van het beleid wordt er zoveel mogelijk direct een vergelijking gemaakt met de beoordelingen van de medewerkers.

Er zijn 7 afdelingen onderzocht, de enquête voor leidinggevenden is dan ook door 7 leidinggevenden ingevuld.

Aard en omvang van agressie

In de tabel is de perceptie van de leidinggevenden te zien wat betreft de aard en omvang van agressie tegen hun medewerkers en de meldingsbereidheid van de medewerkers.

Aantal	Totaal incidenten vorig jaar	Worden incidenten gemeld?	Verbale agressie	Persoons-gerichte bedreiging	Fysieke agressie	Registratie?
Geen	-	Nooit	-	-	-	1
1-10	3	Soms	2	1	1	-
11-20	1	Meestal	4	2	-	2
21-30	-	Altijd	1	4	6	4
30 ≤	3	Missing	-	-	-	-
Missing	-	Schaalgem.	2,9	3,4	3,7	3,3
Schaalgemiddelde	3,4	Std. afwijking	,69	,79	,76	1,1
Standaard afwijking	1,51					

Tabel 18. Aard en omvang van agressie en meldingsbereidheid volgens leidinggevenden.

Het schaalgemiddelde bij het totaal aantal incidenten het afgelopen jaar lijkt erg hoog, echter is hier eenmalig gebruik gemaakt van een schaal van 5 vanwege het grotere aantal antwoordmogelijkheden bij de leidinggevenden.

Alle leidinggevenden hebben aangeven dat hun medewerkers wel eens met agressie door een burger of klant te maken hebben gehad. Er is de leidinggevenden gevraagd een schatting te maken van het aantal agressie incidenten waar hun medewerkers het afgelopen jaar mee te maken hebben gehad. Als dit wordt vergeleken met wat de onderzochte medewerkers zeggen, blijkt dat deze aantallen door minimaal 4 van de leidinggevenden worden onderschat. Die onderschatting geldt dan slechts voor de incidenten van medewerkers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Aangezien de respons bij de geselecteerde medewerkers 52% was, zou het kunnen dat het aantal incidenten nog verder is onderschat en eventueel ook op meer afdelingen. De andere 48% van medewerkers die de enquête niet heeft ingevuld is namelijk niet meegenomen bij deze vergelijking.

Wanneer het gaat om de meldingsbereidheid van de medewerkers, denken de meeste leidinggevenden dat niet alle incidenten gemeld worden. Zij denken dat de medewerkers vooral de zwaardere incidenten frequenter melden, dat komt overeen hoe de medewerkers dit zelf aangeven. Zij zijn echter wel optimistischer over de gemiddelde frequentie van alle meldingen. Medewerkers geven per soort agressie namelijk aan gemiddeld minder incidenten te zullen melden dan de verwachting van leidinggevenden.

De meeste genoemde reden voor medewerkers om niet te melden is volgens de meerderheid van de leidinggevenden dat agressie volgens de medewerkers bij het werk hoort. Verder wordt door enkele leidinggevenden aangegeven dat zij denken dat medewerkers de incidenten niet ernstig genoeg vinden en zij denken dat het voor de medewerkers te veel tijd en moeite kost. Er zijn hier geen grote verschillen op te merken met de medewerkers. De meest genoemde reden bij de medewerkers om niet te melden is dat incidenten niet ernstig genoeg zijn gevolgd door de mening dat agressie bij het werkt hoort.

De meest genoemde redenen voor medewerkers om wel te melden zijn volgens de leidinggevenden dat de collega's en de leidinggevende dit belangrijk vinden. Verder wordt door 5 leidinggevenden aangegeven dat de dader bestraft moet worden, wat in de praktijk ook de belangrijkste reden voor medewerkers is om incidenten te melden. Door 4 leidinggevenden wordt aangegeven dat het een verplichting is om te melden en 3 geven er aan dat de medewerkers zouden kunnen melden vanwege de behoefte aan opvang en nazorg. Door de medewerkers wordt aangegeven dat dit de op één na belangrijkste reden is om te melden. De medewerkers en leidinggevenden zitten wat betreft de redenen om wel te melden dus niet helemaal op één lijn. Het gaat hier echter om meerkeuze antwoorden en de redenen om wel of niet te melden kunnen erg persoonlijk zijn.

De volgende stap na het ontvangen van een melding van een medewerker, is het registreren van het incident door de leidinggevende. Als hen gevraagd wordt of alle bij hen gemelde incidenten geregistreerd worden, reageren de meeste leidinggevenden daar positief op zoals te zien is in de tabel. De meerderheid geeft aan dat ze alles registreren. Het is echter wel zorgelijk dat één leidinggevende niets registreert. Als incidenten niet geregistreerd worden, betekent dit voor de gemeente Hengelo dat ze niet gebeurd zijn en kan daar niet naar gehandeld worden.

Leidinggevenden geven enkele redenen om gemelde incidenten niet te registreren. Het kan zijn dat de medewerker het incident wel gemeld heeft maar vervolgens ook aan de leidinggevende heeft aangegeven het niet ernstig genoeg te vinden om te registreren of de medewerker kan het plaatsen in het gedrag van de klant. Twee van de leidinggevenden geven aan het als extra moeite te ervaren gemelde incidenten te registreren. Enerzijds omdat het dubbel lijkt aangezien zij al actie hebben ondernomen, anderzijds omdat ze een eigen administratie bijhouden en in dat geval is het dubbel werk. Om die redenen kan dus alsnog besloten worden om een gemeld incident niet te registreren. De medewerkers is eveneens gevraagd of hun melding van een incident ook daadwerkelijk wordt geregistreerd. Het meest opvallende resultaat is dat 74,6% van de medewerkers niet weet of hun melding geregistreerd wordt. In de praktijk werkt het namelijk vaak zo dat de medewerker en hun leidinggevende samen het agressieformulier invullen waarna het naar de afdeling Personeel wordt verzonden. De medewerker moet alle benodigde informatie voor het formulier verstrekken. Als hun wordt gevraagd naar de redenen om incidenten niet te registreren, geven enkele medewerkers aan dat het incident daar niet ernstig genoeg voor was. Andere vaker voorkomende redenen zijn dat de melding niet serieus wordt genomen, dat er na de registratie geen feedback komt over wat er uiteindelijk met de registratie gebeurt en dat het te veel moeite is om incidenten te registreren.

Wat in ieder geval geconcludeerd kan worden is dat er erg veel incidenten 'vermist' raken nadat ze zich hebben voorgedaan. Uit de case vergelijking is al gebleken dat er een grote discrepantie is tussen het minimale aantal incidenten volgens de onderzochte medewerkers en het aantal incidenten dat in het systeem geregistreerd staat. Het registratiesysteem werkt op dit moment dus niet goed.

De medewerkers melden lang niet alle incidenten, de wat 'zwaardere' incidenten melden zij relatief vaker. Verder blijkt dat niet alle incidenten door de leidinggevende geregistreerd worden, dit wordt door een aantal leidinggevers beaamd. Daarbij geeft driekwart van alle medewerkers aan dat ze niet weten wat er met hun meldingen gebeurt, wat ook erg opvallend is.

De procedure van melden en registreren is een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerkers en de leidinggevers. Beide groepen schieten tekort in hun verantwoordelijkheden wat betreft de procedure van melden en registreren.

Als aan de leidinggevers wordt gevraagd hoe vaak zij zelf te maken hebben gehad met agressie het afgelopen jaar, geeft de meerderheid aan een enkele keer te zijn geconfronteerd met verbale agressie. Eén leidinggevende geeft aan een enkele keer geconfronteerd te zijn met persoonsgerichte bedreiging. Verder is de meerderheid van de leidinggevers het afgelopen jaar getuige geweest van agressie tegen hun medewerkers. Daarbij ging het voornamelijk om verbale agressie. Minder dan de helft gaf aan getuige te zijn geweest van persoonsgerichte bedreiging en één leidinggevende is een enkele keer getuige geweest van fysieke agressie. Het komt dus voor dat leidinggevers zelf te maken hebben met agressie of er getuige van zijn, dat is echter slechts het geval bij een fractie van de incidenten.

Uitvoering van het agressiebeleid

Op basis van de onderstaande tabel zal beschreven worden in hoeverre leidinggevers aan de verantwoordelijkheden voldoen die zij in de uitvoering van het agressiebeleid hebben. Daarbij zal niet alleen omschreven worden in hoeverre zij zelf aangeven daar aan te voldoen, waar mogelijk wordt ook het oordeel van de medewerkers daarbij in ogenschouw genomen. Indien mogelijk wordt direct de vergelijking gemaakt met het oordeel van de medewerkers om te zien of daar een discrepantie tussen zit. Mocht er sprake zijn van grote verschillen in de percepties van het voldoen aan de verantwoordelijkheden dan is dit ook een nuttige conclusie. Dan gaat het met name om verantwoordelijkheden van de leidinggevers waar de medewerkers door worden beïnvloed. Geven de leidinggevers aan een verantwoordelijkheid goed te hebben uitgevoerd, maar wordt dit door de werknemers niet beaamd, dan is dit wellicht reden voor de leidinggevers om dat nog eens te overdenken en dat eventueel de uitvoering wat betreft bepaalde verantwoordelijkheden te verbeteren.

Bij het beschrijven van het voldoen aan de verantwoordelijkheden wordt zowel gebruik gemaakt van absolute waarden, percentages en de schaalgemiddeldes.

De verantwoordelijkheden die aan de leidinggevende zijn toebedeeld in het beleid zijn anders dan die van de werknemers. Vandaar dat de verantwoordelijkheden die beschreven zullen worden anders zijn dan bij de voorgaande cases.

	Informeren mede-werkers	Toezicht op handelen volgens protocol	Zorgen voor getrainde mede-werkers	Preventieve maatregelen treffen	Zorg dragen voor opvang en nazorg	Maatregel nemen tegen de dader	Zorg dragen voor de registratie	Aangifte doen indien nodig
Schaal Gem.	3,9	3,6	3,1	3,4	3,2	3,3	2,7	3,1
N	7	7	7	7	7	7	7	7
Std. afwijking	,38	1,13	,38	1,13	,7	1,11	,49	,9

Tabel 19. Schaalgemiddelden voor de uitvoering van het agressiebeleid voor de leidinggevers.

De leidinggevenden hebben voornamelijk verantwoordelijkheden op het gebied van preventie en op de afhandeling van incidenten nadat ze zich hebben voorgedaan. Eerst zal dan beschreven worden in hoeverre leidinggevenden volgens henzelf en volgens medewerkers aan hun preventieve verantwoordelijkheden voldoen, waarna wordt ingegaan op de verantwoordelijkheden met betrekking tot de afhandeling van incidenten. De eerste vier verantwoordelijkheden in de tabel zijn preventief van aard en de laatste vijf verantwoordelijkheden hebben betrekking op de afhandeling. Het registreren van incidenten is bij de vorige paragraaf al aan bod geweest.

Leidinggevenden moeten de medewerkers informeren en instrueren over het protocol en de werkafspraken. Zij hoeven dit niet per se zelf te doen, zij zijn er echter wel voor verantwoordelijk dat het gebeurt. Er is voor deze verantwoordelijkheid een erg hoog gemiddelde schaalscore te zien in de tabel. Dit komt omdat 6 leidinggevenden hebben aangegeven dat dit meerdere malen is gebeurd en één van hen geeft aan dat dit een enkele keer is gebeurd. Daarmee voldoen zij dus erg goed aan hun verantwoordelijkheden. Als dit echter wordt vergeleken met wat de medewerkers over deze verantwoordelijkheid van de leidinggevenden hebben aangegeven, dan blijkt het dat hun perceptie daarvan anders is. Van de onderzochte medewerkers geeft namelijk maar 18,6% aan dat zij meerdere malen geïnformeerd zijn en 47,1% geeft aan dat dit een enkele keer gebeurd is. Een derde van de respondenten is dus helemaal niet geïnformeerd. Dat kan enerzijds komen doordat deze medewerkers simpelweg buiten de boot zijn gevallen tijdens het informeren, anderzijds is het mogelijk dat leidinggevenden de situatie een stuk optimistischer voorspiegelen. Er kan in ieder geval geconcludeerd worden dat een aanzienlijk deel van de onderzochte medewerkers niet geïnformeerd is terwijl dit wel de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden is. Op dat gebied is verbetering dus noodzakelijk. Dit komt waarschijnlijk ook ten goede van de uitvoering van de medewerkers. Daarbij moet extra rekening worden gehouden met nieuwe medewerkers, van de medewerkers die minder dan een jaar in dienst zijn is 84% namelijk nog niet geïnformeerd.

De leidinggevenden moeten er volgens het agressiebeleid op toezien dat hun medewerkers naar het protocol handelen. Hen is dus gevraagd of zij daar op de een of andere manier op toezien. Zes van de leidinggevenden doen dit, één van de leidinggevenden heeft aangegeven dit niet te doen. Gemiddeld gezien voldoen zij dus goed aan hun verantwoordelijkheden op dit punt naar eigen zeggen. Als er wordt gevraagd naar hoe zij daarop toezien worden er meerdere beschrijvingen gegeven. Enkele leidinggevende geven aan dat zij na een melding van de medewerkers te hebben ontvangen, de medewerkers wijzen op de procedure die gehanteerd moet worden uit het protocol. Eén afdelingshoofd geeft aan dat er geëvalueerd wordt wat er tijdens een incident is gebeurd.

De leidinggevenden moeten zorgen dat medewerkers genoeg getraind zijn en blijven. Het is echter ook de verantwoordelijkheid van de medewerkers dat zij trainingen volgen die aan hen worden aangeboden.

De leidinggevenden is gevraagd of hun medewerkers met publiekscontacten getraind zijn in de omgang met agressie. Op die vraag wordt door zes leidinggevenden geantwoord dat de meeste van hun medewerkers daar in getraind zijn en één leidinggevende geeft aan dat zij allemaal getraind zijn. Van de medewerkers zelf geeft 19% aan niet getraind te zijn, tegenover 81% die wel getraind zijn. Daar lijken geen bijzondere verschillen tussen de percepties van de medewerkers en leidinggevenden te zijn. De medewerkers die niet getraind zijn moeten volgens het beleid echter wel getraind worden, dit is zowel een verantwoordelijkheid van de medewerkers als van de leidinggevenden.

Om inzicht te krijgen in hoeverre de medewerkers ook getraind blijven, is de leidinggevenden gevraagd hoe lang het geleden is dat hun medewerkers getraind zijn. Als deze antwoorden worden vergeleken met het geheel van de medewerkers, dan blijkt dat het voor sommige medewerkers een stuk langer geleden is dat zij getraind zijn dan hun leidinggeven aangeven. Van de medewerkers gaf namelijk 28,5% aan langer dan vijf jaar geleden getraind te zijn, dit is toch een erg aanzienlijk percentage en uit de antwoorden van de leidinggevenden blijkt niet dat zij zich daar bewust van zijn. Wat getraind blijven inhoudt, staat niet exact omschreven in het beleid. Men mag zich echter wel afvragen of de categorie 'meer dan vijf jaar geleden' tot getraind blijven behoort.

Indien een medewerker in contact komt met een burger waar agressie van verwacht wordt, is het de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om preventieve maatregelen te treffen. Op basis van het schaalgemiddelde lijkt dit vrij goed uitgevoerd te worden. De leidinggevenden is gevraagd in hoeveel van dergelijke gevallen zij maatregelen treffen, vijf van hen gaven daarbij aan in alle gevallen maatregelen te treffen. Eén van hen gaf aan dit in de meeste gevallen te doen en één van hen gaf aan dit nooit te doen. Van de medewerkers heeft meer dan 80% aangegeven dat er inderdaad maatregelen worden getroffen.

De meest genoemde maatregel is dat er een extra collega aanwezig is. Verder geven drie de leidinggevenden aan zelf aanwezig te zijn en twee geven er aan stand-by te staan. Verder wordt door twee leidinggevenden aangegeven dat de burger of klant wordt uitgenodigd op een bepaalde locatie voor het contact. In sommige gevallen wordt de politie er op de een of andere manier bij betrokken. De leidinggevende zijn zich er niet altijd bewust van dat een medewerker in contact komt met een burger waar agressie van verwacht wordt, in dergelijke gevallen is het ook mogelijk dat de medewerker zelf zorgt voor treffende maatregelen.

De verdere verantwoordelijkheden hebben betrekking op de afhandeling na een incident.

Het eerste wat gedaan moet worden na een incident is het opvangen van de getroffen medewerker en op een later moment het verlenen van de verdere nazorg. Dat is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. De leidinggevende moet daarvoor logischerwijs wel op de hoogte zijn van het incident.

De meerderheid van de leidinggevenden gaf aan sowieso in de meeste gevallen zorg te dragen voor de opvang en nazorg. De eerste opvang geven alle leidinggevenden aan dat dit middels een gesprek gedaan wordt. De medewerker kan zijn verhaal doen waarna wordt bepaald hoe deze er aan toe is. Aansluitend worden de vervolgacties besproken. De nazorg wordt door een aantal leidinggevenden omschreven als nog een later moment van aandacht aan de medewerker en wanneer het nodig is wordt er iemand ingeschakeld om dit op zich te nemen. Als daar iemand voor wordt ingeschakeld dan is dat in de meeste gevallen een bedrijfsmaatschappelijk werker. Enkele afdelingshoofden schakelen daarvoor ook de bedrijfsarts, slachtofferhulp of een psycholoog in.

Als vergelijking is de medewerkers gevraagd in hoeverre hun leidinggevende zorgt voor de eerste opvang en nazorg na een incident. De antwoorden komen grotendeels overeen met hoe de leidinggevenden de situatie schetsen. Van de respondenten geeft 13% echter aan dat dit nooit gebeurt, wat wel erg zorgelijk is. De gevolgen van agressie kunnen namelijk zeer ernstig zijn. Bij dat percentage moet echter wel als kanttekening worden gegeven dat de leidinggevende op de hoogte zijn van een incidenten wil hij opvang en nazorg kunnen verlenen. Uit de gegevens is echter niet op te maken of dit het geval is bij de betreffende respondenten. Verder moet er rekening mee worden gehouden dat opvang en nazorg niet voor iedere medewerker nodig is. Sommige medewerkers hebben een dikke huid en nemen bepaalde incidenten niet zo serieus. Er is in de

enquête echter niet naar die behoefte aan opvang en nazorg gevraagd. Mocht een deel van de medewerkers daar wel behoefte aan hebben, dan is het een kwalijke zaak dat zij niet de nodige opvang en nazorg hebben ontvangen. Het is in ieder geval zaak daar goed aandacht aan te besteden.

Na een incident is het de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om maatregelen tegen de dader te nemen. Op basis van het schaalgemiddelde lijkt het er op dat deze verantwoordelijkheid goed uitgevoerd wordt. Van de leidinggevers geven er dan ook vijf aan dat zij dit meestal doen en de andere twee geven aan dat zij dit in sommige gevallen doen. Volgens de uitgangspunten in het beleid moet iedere agressievoorval echter gevolgd worden door een maatregel. Er zit dus zeker lijkt dus ruimte te zijn voor verbetering wat betreft deze verantwoordelijkheid. Aan de andere kant is de dader van agressie niet altijd bekend waardoor er dus ook niet altijd maatregelen genomen kunnen worden.

Als aan de leidinggevers wordt gevraagd welke maatregelen zij toepassen wordt door bijna alle leidinggevers aangegeven dat het kan gaan om een schriftelijke waarschuwing en het doen van aangifte. Daarnaast wordt het verhalen van eventuele schade op de dader, het opleggen van een pandverbod aan de dader en een mondelinge waarschuwing door de meerderheid als maatregelen genoemd. In mindere mate wordt genoemd dat de dader verwijderd kan worden uit het gebouw en dat de dienstverlening gestaakt wordt. Verder kan het zijn dat de dader alleen nog maar op afspraak mag komen.

Als het gaat om aangifte doen na een aangiftewaardig incident, lijkt het goed te gaan op basis van het schaalgemiddelde. Er zit echter variatie in het aantal aangiftes dat de leidinggevers doen, twee van hen geven aan dit slechts in sommige gevallen te doen. De rest doet het bij de meeste gevallen of in alle gevallen. Er wordt specifiek wordt gevraagd naar aangiftewaardige incidenten, in dat opzicht lijkt het vreemd dat enkele leidinggevers slechts bij sommige incidenten aangifte doen. In de praktijk kan het echter zo zijn dat de dader niet bekend is of dat men bij voorbaat al weet dat er te weinig bewijs is voor het doen van een aangifte. Het kan ook zijn dat men de burger of klant wil helpen en geen aangifte doet omdat het diegene in de problemen zal helpen.

Desalniettemin is het geen goede zaak dat enkele leidinggevers aangeven dat zij slechts in sommige gevallen aangifte doen van een dergelijk incident, de daders worden zo niet aangepakt. In de praktijk heeft de meerderheid van de leidinggevers wel aangifte gedaan, er zit daarbij wel verschil in de frequentie. Voor sommigen was het slechts een enkele keer en voor andere was het vaker.

De laatste verantwoordelijkheid voor leidinggevers die uit de analyse van het agressiebeleid komt is melding maken bij de Inspectie SZW indien nodig. Dit is echter alleen van toepassing in uiterst ernstige gevallen. Dat betekent dat de medewerker aan door het incident ernstig lichamelijk of geestelijk letsel heeft opgelopen, in een ziekenhuis moet worden opgenomen of blijvende schade aan de gezondheid heeft opgelopen. Dit komt in de praktijk gelukkig bijna nooit voor. Bijna alle leidinggevers geven dan ook aan dat deze verantwoordelijkheid niet van toepassing is of dat zij dit nooit gedaan hebben omdat het nooit is voorgekomen. Slechts één leidinggevende geeft aan ooit een dergelijke melding bij de Inspectie gedaan te hebben. Aangezien is gebleken dat deze verantwoordelijkheid niet van toepassing is voor 6 van de 7 leidinggevers zal deze verantwoordelijkheid niet worden meegenomen als onderdeel van de uitvoering bij het beantwoorden van de volgende deelvraag. Er kon namelijk niet fatsoenlijk gemeten worden in hoeverre de leidinggevers aan deze verantwoordelijkheid voldoen.

Als wordt gekeken naar de indeling van de verantwoordelijkheden van de leidinggevenden in *preventie* en *afhandeling*, dan blijkt dat de leidinggevenden naar eigen zeggen beter aan hun verantwoordelijkheden op het gebied van preventie voldoen. Dit wordt echter deels genuanceerd door de gegevens van de medewerkers.

Conclusies uit de analyse van de leidinggevenden

De meeste leidinggevenden onderschatten de omvang van agressie

Wanneer de schattingen van de leidinggevenden van de frequentie van incidenten wordt vergeleken met de gegevens van de medewerkers, dan blijkt dat de meeste leidinggevenden de omvang van agressie op hun afdeling onderschatten.

De leidinggevenden zijn optimistischer over de meldingsbereidheid dan de medewerkers

De medewerkers geven gemiddeld aan een lagere meldingsbereidheid te hebben dan de verwachtingen die leidinggevenden daar over hebben.

Leidinggevenden geven aan goed aan hun verantwoordelijkheden te voldoen

Dat geldt voor alle verantwoordelijkheden behalve de registratie van incidenten.

Leidinggevenden moeten meer aandacht besteden aan het informeren en trainen van medewerkers

De leidinggevenden geven aan goed aan deze verantwoordelijkheid te voldoen. Uit de gegevens van de medewerkers blijkt echter dat dit beter opgepakt moet worden. Een derde van de medewerkers geeft aan niet geïnformeerd te zijn over het protocol. Bijna 20% van de medewerkers is niet getraind en voor de medewerkers die wel getraind zijn is dat voor een aanzienlijk deel langer dan vijf jaar geleden. Dit is een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerkers en leidinggevenden.

De procedure van melden en registreren van incidenten werkt niet afdoende

De leidinggevenden hebben aangegeven niet alle incidenten die bij hen gemeld zijn te registreren. Daarnaast blijkt dat medewerkers lang niet alles melden. Dit leidt er toe dat slechts een fractie van het werkelijke aantal incidenten in het registratiesysteem is terug te vinden. Beide groepen schieten daarbij tekort in hun verantwoordelijkheden.

6.2.11 Conclusie

Er is een vergelijkende case studie uitgevoerd om verschillen in de aard en omvang van agressie tegen medewerkers tussen verschillende afdelingen met klantcontacten te bepalen. Daarnaast is ingegaan op de in hoeverre medewerkers en leidinggevenden aan hun verantwoordelijkheden in de uitvoering voldoen. Tijdens de weergave van de resultaten zijn al enkele deelconclusies getrokken. Er zal nog een keer worden ingegaan op de belangrijkste conclusies.

De omvang van agressie is een stuk groter dan op basis van het registratiesysteem verwacht mag worden. Daarnaast is gebleken dat de leidinggevenden de omvang van agressie onderschatten. Bij de meeste incidenten is sprake van verbale agressie en in mindere mate van zwaardere soorten agressie. Verder is gebleken dat de procedure van melden en registreren niet afdoende werkt. De medewerkers melden niet alle incidenten en de leidinggevenden registreren niet alles. Dat heeft als gevolg dat slechts een fractie van de incidenten geregistreerd wordt.

Wat betreft de uitvoering van het agressiebeleid zijn er verschillen tussen afdelingen op te merken. Van de verantwoordelijkheden wordt het bekend zijn met het protocol gemiddeld gezien het slechtste opgepakt. Ook is gebleken dat bijna 20% van de medewerkers niet getraind is. Voor de respondenten die wel getraind zijn is het voor bijna 30% langer dan vijf jaar geleden geweest. Daarnaast zouden medewerkers het handelen naar het protocol beter op kunnen pakken, dat is echter ook afhankelijk van de bekendheid met het protocol.

Uit de resultaten blijkt verder dat leidinggevenden medewerkers vaker en beter moeten informeren over het agressiebeleid en het protocol en daarnaast moeten ze het trainen meer stimuleren.

Als er wordt gekeken naar de uitvoering van het totaal van de verantwoordelijkheden door de respondenten op de verschillende afdelingen, blijkt dat de meeste afdelingen op dat gebied gemiddeld gezien redelijk bij elkaar in de buurt zitten. Alleen de afdeling Stadstoezicht springt er wat dat betreft bovenuit.

H 6.3 Resultaten. Factoren die de uitvoering beïnvloeden

6.3.1 Inleiding

Er zal hier beschreven worden welke factoren invloed hebben op de uitvoering van het agressiebeleid. Bij de conclusie en vervolgens bij de aanbevelingen kunnen deze resultaten gebruikt worden. Uit de theorie zijn vier factoren naar voren gekomen die van invloed zijn op de uitvoering van beleid. Het gaat om de factoren weten, kunnen, willen en moeten in relatie tot een beleid (Coolsma, 2008). Deze factoren zijn geoperationaliseerd en gericht op het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Dat is voor de medewerkers en de leidinggevendenden apart gedaan. Vervolgens is aan zowel de medewerkers als de leidinggevendenden gevraagd in hoeverre er in hun geval sprake is van deze factoren met betrekking tot het agressiebeleid, dit is gemeten met een Likert schaal. Op basis daarvan kan gemeten worden in hoeverre er bij de respondenten sprake is van de verschillende factoren in relatie tot het agressiebeleid.

De volgende stap is het analyseren van de invloed van deze factoren op de uitvoering van het beleid. Er zal bij elk van de genoemde factoren onderzocht worden of er invloed is op de uitvoering van het agressiebeleid. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen de medewerkers en de afdelingshoofden vanwege hun verschillende verantwoordelijkheden in de uitvoering van het agressiebeleid. Er wordt dus twee keer de invloed van de factoren op de uitvoering van het agressiebeleid onderzocht, één keer voor de medewerkers en één keer voor de afdelingshoofden.

6.3.2 Medewerkers

Er zal eerst worden ingegaan op de groep medewerkers. Uit de analyse van het agressiebeleid zijn een aantal verantwoordelijkheden naar voren gekomen voor de medewerkers met betrekking tot de uitvoering van het agressiebeleid. Er is middels een aantal variabelen gemeten in hoeverre zij naar eigen zeggen aan die verantwoordelijkheden voldoen, deze informatie is terug te vinden in de operationalisering van dit onderzoek. Tezamen vormen deze variabelen de samengestelde variabele 'Uitvoering', dat is voor elke medewerker één cijfer dat aangeeft hoe goed de uitvoering is. Hoe hoger dat cijfer, hoe beter.

Er moet geanalyseerd worden in hoeverre de factoren weten, kunnen, willen en moeten invloed hebben op de uitvoering. Voor de analyse is gebruik gemaakt van lineaire regressie in het statistische analyseprogramma SPSS. Er zijn meerdere modellen geanalyseerd die allemaal iets verschillen. Bij het interpreteren van de modellen zal worden ingegaan op die verschillen. Bij het interpreteren zal worden ingegaan op de verklaarde variantie en de significantie van de modellen. De verklaarde variantie van modellen houdt in dat de variatie in de uitvoering voor een bepaald deel verklaard kan worden door de modellen. De significantie van de modellen worden bepaald op basis van $\alpha = 0,05$ en de toets die wordt gebruikt is een F-toets. Bij de interpretatie van de modellen zal verder worden ingegaan op de mate waarin de individuele factoren van invloed zijn op de uitvoering. Op de volgende pagina staan de eerste modellen die geïnterpreteerd zullen worden in een tabel.

De B in de tabel staat voor de ongestandaardiseerde coëfficiënt van elke onafhankelijke variabele en deze coëfficiënt wordt getoetst op statistische significantie. Als blijkt dat statistische significant gevonden wordt, dan duidt dat er op dat de coëfficiënt van de variabele groot genoeg is om niet aan toeval te wijten te zijn. SE duidt op de 'Standard Error' en verder wordt de p-waarde weergegeven aan de hand waarvan dus bepaald kan worden of de invloed significant is.

Onafhankelijke variabele	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SE	P-value	B	SE	P-value	B	SE	P-value
Constant	,824	,348	,020	,842	,392	,034	,705	,350	,046
Weten	,375	,068	,000	-	-	-	,241	,046	,000
Kunnen	-,223	,090	,015	,138	,069	,048	-	-	-
Willen	,404	,079	,000	,366	,088	,000	,352	,074	,000
Moeten	,036	,055	,511	,062	,062	,312	,037	,054	,491
Adjusted R ₂	0,382			0,216			0,343		
Model significantie	P<0,001			P<0,001			P<0,001		

Tabel 20. De resultaten van het analyseren van de invloed van Weten, Kunnen, Willen, Moeten op de afhankelijke variabele Uitvoering bij de medewerkers in drie modellen.

Model 1 is het oorspronkelijke model met de factoren weten, kunnen, willen, en moeten als onafhankelijke variabelen en met de uitvoering als afhankelijk variabele (Coolsma, 2008). De verklaarde variantie in dit model is ,382. Dat houdt in dat de variatie in de uitvoering voor 38,2% verklaard kan worden door de factoren weten, kunnen willen en moeten.

In Model 1 zijn significante relaties te zien tussen de factoren weten, kunnen en willen op de uitvoering. Bij de factor 'Willen' is de grootse positieve ongestandaardiseerde coëfficiënt te zien, gevolgd door 'Weten'. Dat houdt in dat een toename van de factoren willen en weten leiden tot een gemiddelde stijging van de uitvoering. In de praktijk betekent het dat medewerkers gemiddeld gezien beter zullen voldoen aan hun verantwoordelijkheden in de uitvoering als zij meer draagvlak voor het agressiebeleid hebben en als hun kennis van het protocol en het beleid beter is.

Opvallend is dat de factor 'Kunnen' een negatieve invloed lijkt te hebben op de uitvoering. Het zou logischer zijn als er een positief verband zou zijn. Wanneer de factor 'Kunnen' hoger is - en wanneer medewerkers dus competenter zouden zijn en het beleid bruikbaar zou zijn - zou de uitvoering eveneens beter moeten zijn. In het volgende model wordt daar op ingegaan. Voor de factor 'Moeten' is in dit model geen significant verband te vinden. Dit houdt praktisch in dat het geen zin heeft om medewerkers te dwingen het beleid op een bepaalde manier te laten uitvoeren.

Het vermoeden is dat er sprake is van multicollineariteit bij de factoren 'Weten' en 'Kunnen'.

Multicollineariteit houdt in dat meerdere verklarende factoren sterk met elkaar samenhangen in een regressiemodel. Die samenhang heeft als gevolg dat de berekening van de coëfficiënten minder betrouwbaar is, vanwege de gedeeltelijke overlap bij de verklarende factoren. Dit zou er dus toe kunnen leiden dat de factor 'Kunnen' in het eerste model een negatieve invloed lijkt te hebben op de uitvoering. Dit is niet volgens de verwachting, het beter 'kunnen' van het beleid zou normaal gesproken tot een betere uitvoering leiden.

In de tabel in Bijlage 4 zijn de correlaties te zien. Daaruit blijkt dat 'Kunnen' positief samenhangt met de uitvoering. Daarnaast is te zien dat 'Weten' en 'Kunnen' inderdaad een hoge correlatie hebben. Vanwege deze hoge correlatie, is in Model 2 de factor 'Weten' weggelaten. Er blijkt dat er dan toch zwak positief en significant verband is te zien van 'Kunnen' op de uitvoering $\alpha = 0,05$. Dat betekent in de praktijk dat als het beleid bruikbaar is en de medewerkers competent zijn, dan zal dit gemiddeld gezien leiden tot een iets betere uitvoering van het beleid.

Verder is er voor de factor 'Willen' wederom een positief significant verband te vinden met de

uitvoering. Daarnaast is er voor de factor 'Moeten' ook in dit model geen significant verband gevonden. De verklaarde variantie gaat in Model 2 overigens wel aanzienlijk omlaag, wat betekent dat de variatie in de uitvoering in mindere mate wordt verklaard door dit model.

In Model 3 is in verband met de multicollineariteit de factor kunnen weggelaten, daarbij kan gekeken worden of de verklaarde variantie van het model omhoog gaat. De verklaarde variantie is weliswaar groter dan in Model 2, het is echter lager dan in het oorspronkelijke model. Voor de factoren 'Willen' en 'Weten' is wederom een significante positieve invloed te zien op de uitvoering en voor de factor 'Moeten' is dat niet te zien. Ook uit dit model blijkt dus dat draagvlak voor het beleid en bekend zijn met het beleid een positieve invloed hebben op de uitvoering. Wederom blijkt dat het volgens dit model geen zin heeft invloed uit te oefenen op de wijze waarop medewerkers het beleid uitvoeren.

Bij het beschrijven van de resultaten van de uitvoering van het agressiebeleid is naar voren gekomen dat de afdeling Stadstoezicht er bovenuit steekt wat betreft het uitvoeren van hun verantwoordelijkheden. De verwachting is dat het behoren tot deze afdeling van invloed kan zijn op de uitvoering als een soort afdelingseffect. Om dat te onderzoeken is gebruik gemaakt van Model 4 in de onderstaande tabel. Alle oorspronkelijke variabelen zijn daarbij meegenomen, het blijkt dat de verklaarde variantie in dat geval het grootste is.

In de tabel is te zien dat er voor het behoren tot Stadstoezicht een positief significant verband te vinden is met de uitvoering. De verklaarde variantie van het model gaat zelfs omhoog. Er is dus sprake van een afdelingseffect op de uitvoering, het als medewerker behoren tot de afdeling Stadstoezicht heeft een positieve invloed op de uitvoering van de verantwoordelijkheden. Voor de andere factoren zijn vergelijkbare relaties te vinden en de uitvoering als in het oorspronkelijke model, alleen zwakker in de meeste gevallen.

Onafhankelijke variabele	Model 4		
	B	SE	P-value
Constant	,908	,341	,009
Weten	,323	,069	,000
Kunnen	-,184	,089	,041
Willen	,387	,077	,000
Moeten	,024	,054	,651
Dummy Stadstoezicht	,349	,135	,011
Adjusted R ₂			
0,413			
Model significantie			
P < 0,001			

Tabel 21. De resultaten van het analyseren van Model 4 met de invloed van het behoren tot de afdeling Stadstoezicht.

6.3.3 Leidinggevenden

Vanwege het kleine databestand met slechts zeven leidinggevenden kan er niet worden voldaan aan alle voorwaarden voor het toepassen van een regressieanalyse. Om toch samenhang proberen aan te tonen tussen de factoren en de uitvoering, wordt er gekeken naar de correlaties daartussen.

De leidinggevenden hebben andere verantwoordelijkheden, wat betekent dat de variabele 'Uitvoering' voor hen verschilt met die van de medewerkers. Verder zijn ook de variabelen weten, kunnen, willen en moeten voor hen anders, zoals te zien is bij de operationalisering in dit onderzoek. In de onderstaande tabel zijn de resultaten van de correlaties te zien:

	Weten	Kunnen	Willen	Moeten
Pearson Correlation	,548	-,120	-,201	,419
P-value	,203	,797	,666	,350
N	7	7	7	7

Tabel 22. Correlaties van de factoren met de uitvoering bij de leidinggevenden.

Er zijn enkele factoren die een redelijk sterke positieve samenhang lijken te hebben met de uitvoering. Voor 'Weten' is er een Pearson correlatie van 0,548, voor 'Moeten' is dat 0,419. Voor de factoren 'Kunnen' en 'Willen' is er een zwakker negatieve samenhang te zien. Er is echter bij geen van de onderzochte factoren sprake van significante correlaties tussen de factoren en de uitvoering. De reden daarvoor is dat het aantal respondenten te klein is om significante correlaties te kunnen ontdekken, het gaat om slechts zeven leidinggevenden. Ondanks dat is dit wel informatie om rekening mee te houden.

6.3.4 Conclusie

Voor de medewerkers blijkt dat er een significante invloed van een aantal van de getoetste factoren op de uitvoering is. De sterkste invloed is er van de factor 'Willen' in alle modellen, het gaat daarbij dus om de draagvlak voor het beleid. Als medewerkers aangeven dat zij het 'beleid' willen, heeft dit dus een positieve invloed op het uitvoeren van hun verantwoordelijkheden. Het is dus belangrijk dat er voldoende draagvlak voor het agressiebeleid gevonden wordt onder de medewerkers.

Hetzelfde geldt in mindere mate voor de factor 'Weten', het kennen van het beleid door de medewerkers heeft een positieve invloed op de uitvoering van hun verantwoordelijkheden binnen dit beleid. De invloed van de factor 'Kunnen' is in een apart model gemeten vanwege mogelijke multicollineariteit. In het 2e model een zwak positief verband te vinden dat significant is. Dat houdt in dat als medewerkers competenten zijn en het beleid bruikbaar, dat dit dat een zwakke positieve invloed heeft op de uitvoering van de verantwoordelijkheden.

Voor de factor 'Moeten' is in geen van de modellen een significant verband gevonden op de uitvoering. In de praktijk betekent het dat het geen zin heeft invloed uit te oefenen op de wijze waarop de medewerkers het beleid uitvoeren, dit heeft geen invloed op de uiteindelijke uitvoering. Buiten de vier omschreven factoren is nog onderzocht in hoeverre het behoren tot een bepaalde afdeling van invloed kan zijn op de uitvoering als een soort afdelingseffect. Daaruit is gebleken dat het behoren tot een bepaalde afdeling inderdaad van invloed kan zijn op de uitvoering. Uit het laatste model blijkt dat het behoren tot de afdeling Stadtoezicht een positieve invloed heeft op het uitvoeren van de verantwoordelijkheden in de uitvoering.

Bij de afdelingshoofden is gebruik gemaakt van correlatie vanwege de kleine N. Er lijken daarbij redelijk sterke positieve relaties te zijn van de factoren 'Weten' en 'Moeten' met de uitvoering en zwakkere negatieve relaties van de factoren Kunnen en Willen met de uitvoering. Er kan echter niet gesproken worden van een significante samenhang.

H7. Conclusies en aanbevelingen

De deelconclusies van dit onderzoek zullen worden beschreven waarna de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord zal worden. Op basis van de conclusies zullen vervolgens aanbevelingen worden gedaan.

7.1 Conclusies

Analyse van het agressiebeleid.

Het agressiebeleid is geanalyseerd als voorbereiding op de rest van het onderzoek. Uit de analyse is nuttige informatie naar voren gekomen. Sinds de invoering van het agressiebeleid in 2009 hebben zich verscheidene ontwikkelingen voorgedaan waardoor het beleid zoals dat op papier staat niet meer actueel is. Enkele taken en verantwoordelijkheden die in het agressiebeleid staan omschreven zijn in de praktijk toegewezen aan andere personen. Daarnaast bevat het agressiebeleid algemene informatie die niet meer actueel is.

Verder is inzichtelijk geworden dat er een duidelijk onderscheid zit tussen medewerkers en leidinggevendenden wat betreft de verantwoordelijkheden die zij hebben in de uitvoering van het agressiebeleid.

Conformiteit van het agressiebeleid aan de wetgeving.

Uit de vergelijking van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo met de inspectiepunten van de Inspectie SZW is naar voren gekomen dat het beleid grotendeels aan de wetgeving voldoet. Er zijn echter een aantal punten die niet of niet geheel conform de wetgeving zijn.

Geregistreerde incidenten worden niet geanalyseerd en er wordt vervolgens ook niet teruggekoppeld naar de melders van incidenten wat er met hun geregistreerde meldingen gebeurt. Daarnaast is agressie niet overal onderdeel van het werkoverleg. Momenteel worden er geen centraal georganiseerde trainingen in de omgang met agressie meer aangeboden. Verder is het voor burgers mogelijk om op de werkplekken van de medewerkers in het stadhuis te komen, wat risico's met zich mee kan brengen. Als laatste worden het agressiebeleid en de maatregelen niet periodiek geëvalueerd.

Aard en omvang van agressie en geweld tegen medewerkers.

Het vermoeden dat de omvang van agressie tegen medewerkers veel groter is dan het aantal meldingen dat staat geregistreerd in het systeem, is in dit onderzoek bevestigd. In het systeem zijn in het afgelopen jaar 37 geregistreerde meldingen te vinden waarbij het gaat om 31 incidenten. Als wordt afgegaan op het aantal incidenten dat door de onderzochte medewerkers wordt genoemd, dan gaat het om minimaal 210 incidenten over het afgelopen jaar. Dan gaat het slecht om de 129 medewerkers die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Vandaar dat het aantal incidenten voor alle medewerkers naar alle waarschijnlijkheid nog een heel stuk hoger zal zijn. Daarbij blijkt dat enkele van de leidinggevendenden het aantal incidenten op hun afdeling onderschat.

Er zijn meerdere redenen voor het grote verschil dat is waargenomen tussen het aantal geregistreerde incidenten en het aantal incidenten dat zich heeft voorgedaan.

Allereerst geven de medewerkers zelf aan niet alle incidenten te melden, daarbij gaat het met name om de minder zware incidenten. De belangrijkste reden die zij daarvoor geven is dat zij incidenten niet ernstig genoeg vinden, gevolgd door de mening dat een zekere mate van agressie bij het werk hoort. Op basis van de resultaten kan verder gezegd worden dat niet alle incidenten die gemeld worden ook daadwerkelijk geregistreerd worden. Dit wordt beaamd door enkele leidinggevendenden.

Als er wordt gekeken naar de aard van de incidenten, gaat het in verreweg de meeste gevallen om verbale agressie. Incidenten waarbij sprake was van persoonsgerichte bedreiging kwamen aanzienlijk minder vaak voor. Incidenten waarbij sprake was van fysieke agressie kwamen het minste voor. Bij zowel de aard als de omvang van agressie tegen medewerkers zijn verschillen te zien tussen afdelingen. Dat hangt onder andere af van de functies van de medewerkers van die afdelingen en de aard van de contacten die zijn met hun doelgroep hebben.

Uitvoering van het beleid.

Op basis van de resultaten is de uitvoering gemiddeld gezien voldoende. Er zijn echter wel verschillen op te merken tussen afdelingen. Daarnaast worden bepaalde verantwoordelijkheden minder goed opgepakt. Er is voor de medewerkers en de leidinggevenden al gebleken dat de procedure van het melden en registreren van incidenten een stuk beter zou kunnen.

Voor de medewerkers geldt dat met name de bekendheid van de medewerkers met het agressieprotocol en het trainen in de omgang met agressie niet afdoende is. Op een aantal afdelingen wordt door de medewerkers aangegeven dat zij gemiddeld gezien minder goed bekend zijn met het protocol. Wat betreft trainingen in de omgang met agressie, bleek dat er slechts één afdeling is waarbij alle respondenten hebben aangegeven getraind te zijn. Verder is het bij een aantal afdelingen opgevallen dat een aanzienlijk deel van de medewerkers die aangeven getraind te zijn, aangeeft langer dan vijf jaar geleden getraind te hebben. Er valt in dat geval niet te spreken van het getraind blijven van de medewerkers. Verder variëren afdelingen wat betreft de uitvoering van de meeste verantwoordelijkheden. Voor de precieze verschillen moet bij het resultaten hoofdstuk over de uitvoering gekeken worden.

Voor de leidinggevenden gelden de zelfde aandachtsgebieden als bij de medewerkers. Het gaat om de bekendheid van hun medewerkers met het agressieprotocol en in hoeverre hun medewerkers getraind zijn in de omgang met agressie. Een derde van de medewerkers geeft aan niet geïnformeerd te zijn over het agressieprotocol, hetgeen wel een verantwoordelijkheid is van de leidinggevende. Daarnaast is het mede de verantwoordelijkheid van de leidinggevenden dat medewerkers getraind zijn en blijven. Ongeveer 20% van alle medewerkers is niet getraind in de omgang met agressie. Van de medewerkers die wel getraind zijn is dat voor een aanzienlijk deel lang geleden.

Factoren die invloed hebben op de uitvoering.

Vanuit de theorie zijn de factoren weten, kunnen, willen en moeten met betrekking tot een beleid naar voren gekomen als factoren die van invloed zijn op de uitvoering van beleid.

Voor de medewerkers is gebleken dat er een significante invloed is van een aantal van deze factoren op de uitvoering van het agressiebeleid. De sterkste positieve invloed op de uitvoering is gemeten voor de factor 'Willen'. Dat betekent dat als er bij de medewerkers draagvlak is voor het beleid en de specifieke onderdelen, dat zij hun verantwoordelijkheden in de uitvoering van het agressiebeleid dan beter zullen uitvoeren. Hetzelfde geldt in mindere mate voor de factor 'Weten'. Als de medewerkers het agressiebeleid kennen, heeft dat dus een positieve invloed op het uitvoeren van hun verantwoordelijkheden in dat beleid. Voor de factor 'Kunnen' is slechts een zwak verband gevonden en voor de factor 'Moeten' is geen verband gevonden. Het is voor de uitvoering van het agressiebeleid dus het belangrijkste dat medewerkers draagvlak hebben voor het beleid en dat zij het

beleid goed kennen.

Verder is nog naar voren gekomen dat het behoren tot een bepaalde afdeling van invloed kan zijn op het uitvoeren van de verantwoordelijkheden binnen het agressiebeleid.

De groep leidinggevendenden was helaas te klein om significante relaties tussen de factoren en de uitvoering te kunnen meten.

Beantwoording hoofdvraag

Op basis van het beantwoorden van alle deelvragen is het mogelijk om de hoofdvraag van dit onderzoek te beantwoorden:

'In hoeverre is de uitvoering van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo zoals dat is beoogd en welke factoren zijn daarop van invloed?'

Het agressiebeleid wordt uitgevoerd door verschillende mensen uit verschillende lagen van de organisatie in de gemeente Hengelo. Vanwege de bottom-up benadering is gekeken naar de uitvoerders onder in de organisatie die het agressiebeleid in de praktijk uitvoeren. Dat zijn de afdelingshoofden en de medewerkers in de organisatie. Zij hebben verschillende verantwoordelijkheden in de uitvoering van het agressiebeleid.

Over het algemeen kan gezegd worden dat de gemiddelde uitvoering van het agressiebeleid van de uitvoerders niet bepaald slecht is. Er zit daarbij echter wel variatie tussen afdelingen en ook tussen de verantwoordelijkheden die uitgevoerd worden.

Allereerst is het van belang op te merken dat de kwaliteit van het beleid ook van invloed is op de uiteindelijke uitvoering (Coolsma, 2008). In die context is het relevant te benoemen dat het agressiebeleid op sommige punten gedateerd is en niet meer correct. Een actualisering van het beleid kan de uitvoering van het agressiebeleid alleen maar ten goede komen.

Als er wordt gekeken naar de uitvoering van het beleid, kan geconcludeerd worden dat de leidinggevendenden en medewerkers de meeste van hun taken naar behoren uitvoeren. Er zijn echter enkele taken in de uitvoering die niet uitgevoerd worden zoals in het beleid beoogd is.

Het eerste wat niet gaat zoals in het beleid staat aangegeven is de procedure met betrekking tot het melden en registreren van incidenten. Er staat slecht een fractie van het werkelijke aantal incidenten geregistreerd in het systeem. Er kan geconcludeerd worden dat de huidige procedure van incidenten melden en registreren niet afdoende werkt. Zowel de medewerkers als de afdelingshoofden schieten wat dat betreft tekort in de uitvoering.

Verder is de bekendheid met het agressieprotocol niet afdoende. Dat is een verantwoordelijkheid van zowel de medewerkers als de leidinggevendenden. De medewerkers zijn zelf onvoldoende bekend met het agressieprotocol en de leidinggevendenden informeren de medewerkers onvoldoende over het agressieprotocol.

Daarnaast worden verantwoordelijkheden op het gebied van trainen in de omgang met agressie ook niet voldoende uitgevoerd. Dat geldt wederom voor medewerkers en leidinggevendenden. De medewerkers zelf zijn niet allemaal getraind in de omgang met agressie, daarnaast is het voor een aanzienlijk deel van de medewerkers lang geleden dat zij getraind zijn. Het is een gedeelde

verantwoordelijkheid van de medewerkers en de leidinggevenden om te zorgen dat de medewerkers getraind zijn en blijven. Op dit moment gebeurt dat dus niet voldoende.

De belangrijkste factoren die van invloed zijn op de uitvoering voor de medewerkers zijn het 'Weten' en het 'Willen' van het agressiebeleid. Dat houdt in dat als de medewerkers beter bekend zijn met het agressiebeleid, ze het ook beter zullen uitvoeren. Datzelfde geldt voor het draagvlak dat zij voor het agressiebeleid en de specifieke delen daarvan hebben. Als het draagvlak groter is heeft dat gemiddeld gezien een positieve invloed op de uitvoering van het beleid. Voor 'Kunnen' is slechts een zwak verband gemeten. Dat betekent dat de competenties van de medewerkers en de bruikbaarheid slecht een beperkte positieve invloed hebben op de uitvoering van het beleid. Voor 'Moeten' is er geen significant verband gevonden met de uitvoering. Dat betekent dat het geen nut heeft invloed uit te oefenen op de manier waarop medewerkers het beleid uitvoeren. Dat zal op de uiteindelijke uitvoering geen invloed hebben. Het is dus belangrijk dat er wordt gefocust op de factoren 'Weten' en 'Willen' als men een verbetering in de uitvoering van het agressiebeleid wil bewerkstelligen. Daarnaast blijkt dat er ook sprake is van een afdelingseffect op de uitvoering, het behoren tot een bepaalde afdeling kan van invloed zijn op de uitvoering.

7.2 Aanbevelingen

Zorg voor hernieuwde aandacht voor het agressiebeleid op afdelingsniveau

Uit de resultaten van het onderzoek is gebleken dat een ongeveer 39% van de medewerkers minder goed of niet goed bekend is met het agressieprotocol. Daarnaast blijkt dat een derde van de medewerkers niet geïnformeerd is over het agressieprotocol. Er is regelmatig organisatiebreed aandacht geweest voor het protocol, maar dat wordt dus niet altijd opgepikt door de medewerkers. De aanbeveling is dan ook om daar op afdelingsniveau hernieuwde aandacht aan te besteden aangezien het vanuit de centrale organisatie niet aankomt. Uit de resultaten blijkt verder dat wanneer de medewerkers beter bekend zijn met het beleid, dit een positieve invloed heeft op de uitvoering.

Zorg dat het onderwerp agressie op de agenda blijft op alle niveaus

Dit is voornamelijk van belang op afdelingsniveau, maar het moet zeker ook topdown gestimuleerd worden. Als men er bovenin de organisatie geen aandacht aan besteedt kan dat negatieve gevolgen hebben voor de aandacht lager in de organisatie (Noordegraaf et al, 2013). Er moet structureel aandacht voor agressie komen en dat is er nu niet bij alle onderzochte afdelingen en lagen in de gemeente. Als er geen aandacht meer aan besteed wordt, komt het agressiebeleid niet fatsoenlijk van de grond. Het is noodzakelijk zowel aandacht bij de medewerkers als bij de afdelingshoofden te hebben (Kemper & De Ruig, 2009).

Richt een werkgroep agressie op die bestaat uit medewerkers voor bottom-up agendering

Er is regelmatig aandacht voor het agressie en het agressiebeleid op centraal niveau. Er wordt regelmatig aandacht voor gevraagd via het intranet en alle medewerkers zijn er bij de invoering van het beleid over geïnformeerd. Echter blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat dit niet bij alle medewerkers is aangekomen. Een aanbeveling is om ook bottom-up aandacht voor agressie te blijven vragen. Een werkgroep bestaande uit medewerkers uit alle afdelingen met klantcontacten zou daar voor kunnen zorgen. Zij kunnen een aantal keer per jaar op werkoverleggen of afdelingsvergaderingen aandacht vragen voor agressie en de uitvoering van het agressiebeleid. De acties kunnen zo worden neergelegd bij medewerkers die betrokken zijn bij het agressiebeleid. Zij zullen waarschijnlijk meer noodzaak zien en beter de aandacht kunnen vragen dan als wanneer dit topdown gebeurt.

Zorg voor extra aandacht voor nieuwe medewerkers

Binnen de afdelingen moet extra aandacht zijn voor nieuwe medewerkers, zij hebben in het onderzoek aangegeven relatief vaker niet bekend te zijn met het beleid. Dat heeft als indirect gevolg dat zij ook niet in staat zijn het toe te passen. Met name bij de afdeling Ondersteuning Zorg is deze aanbeveling van belang aangezien zij recentelijk veel nieuwe medewerkers hebben aangenomen.

Zorg dat de trainingen in de omgang met agressie weer opgepakt worden

Medewerkers moeten getraind zijn in de omgang met agressie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt bijna 20% van de onderzochte medewerkers niet getraind is. Daarnaast blijkt dat het voor bijna 30% van de getrainde medewerkers meer dan vijf jaar geleden is dat er getraind is. Er kan het beste op afdelingsniveau bekeken worden wat de behoeften zijn qua training. Het kan gaan om algemene trainingen, maar ook om specifieke trainingen gericht op bijvoorbeeld huisbezoeken.

Afdelingshoofden moeten medewerkers wel stimuleren deel te nemen aan de trainingen. De ervaring is dat als dit niet gebeurt, dan melden zich ook geen mensen aan voor de trainingen.

Versimpel de melding- en registratieprocedure van incidenten

De huidige procedure werkt niet goed genoeg. Medewerkers melden niet alle incidenten en enkele leidinggevenden registreren niet alle gemelde incidenten.

Medewerkers geven aan sommige incidenten niet ernstig genoeg te vinden en in mindere mate geven zij aan dat een zekere mate van agressie bij het werk hoort. Enkele leidinggevenden geven aan het als extra moeite te ervaren incidenten te melden. Het is begrijpelijk dat uiteindelijk niet alle incidenten geregistreerd worden. Het kan voor sommige medewerkers en leidinggevenden erg veel werk zijn om na elke scheldpartij een incident te registreren. Er moeten daarbij relatief veel gegevens ingevuld worden en dat vergt tijd en aandacht van zowel de leidinggevende als de medewerker.

Die drempel zou in ieder geval weggenomen kunnen worden door het versimpelen van de meldingen. Tijdens de 'Week van de melding' is gebleken dat er met een versimpelde meldingsprocedure relatief al een stuk meer meldingen binnen komen. Het moet daarbij voor medewerkers ook mogelijk zijn zelf incidenten te registreren, dit scheelt zowel hen als de leidinggevenden tijd.

Een kanttekening is dat een absoluut realistisch beeld van het aantal incidenten onmogelijk is. Als de meldingsbereidheid omhoog gebracht kan worden zal dit beeld in ieder geval al een stuk realistischer worden. In dat geval kunnen de meldingen ook beter geanalyseerd worden en kan daarnaar gehandeld worden.

Zorg dat leidinggevenden ook op de uitvoering van hun verantwoordelijkheden met betrekking tot het agressiebeleid worden gewezen.

Momenteel worden de meeste leidinggevenden vrij gelaten in de uitvoering van het agressiebeleid. Als echter blijkt dat zij niet voldoende aan hun verantwoordelijkheden voldoen moeten zij daar wel op gewezen worden. Op basis van de organisatiestructuur zou dit opgepakt kunnen worden door de sectormanagers die als leidinggevenden voor de afdelingshoofden fungeren.

Evalueer het beleid en zorg dat de evaluatie geborgd wordt.

In het agressiebeleid staat aangegeven dat het periodiek geëvalueerd moet worden, dat valt ook af te leiden uit de inspectiepunten van de Inspectie SZW. Het huidige onderzoek is echter pas de eerste uitgebreide evaluatie van het agressiebeleid. Periodieke evaluaties in de toekomst zijn nog niet geborgd. De aanbeveling is om ervoor te zorgen dat dit dat toekomstige evaluaties wel geborgd worden. Zo wordt structureel inzichtelijk gemaakt hoe de uitvoering van het beleid is en wat daar eventueel aan verbeterd zou kunnen worden.

Geef een terugkoppeling aan de medewerker na het registreren van incidenten.

Uit de resultaten blijkt dat medewerkers zich soms afvragen waarom zij melden omdat zij er geen feedback op krijgen. Dit kan als gevolg hebben dat de meldingsbereidheid verlaagt. Daarnaast valt wederom uit de inspectiepunten van de Inspectie SZW af te leiden dat het geven van feedback na meldingen onderdeel is van een goed agressiebeleid.

H8. Discussie

Er zullen een aantal punten besproken worden die mogelijk een beperking zijn geweest voor het onderzoek.

De uitvoering is in dit onderzoek gemeten door de respondenten te vragen in hoeverre zij aan hun verantwoordelijkheden voldoen. Dat betekent dat zij dit naar eigen zeggen beoordelen, daarbij is de kans aanwezig dat zij sociaal wenselijke antwoorden hebben gegeven. Er kon helaas niet bij alle verantwoordelijkheden gecontroleerd worden in hoeverre zij feitelijk uitgevoerd worden.

Er is wel gepoogd sociaal wenselijke antwoorden tegen te gaan door duidelijk aan te geven dat de resultaten vertrouwelijk behandeld zouden worden. Daarnaast zijn de resultaten wat genuanceerd door het perspectief te betrekken van zowel de medewerkers als de leidinggevenden op het uitvoeren van elkaars verantwoordelijkheden. Desalniettemin bestaat de kans dat de respondenten de uitvoering iets rooskleuriger hebben beoordeeld dan het in werkelijkheid is.

De mate van uitvoering is gemeten door de respondenten te vragen in hoeverre zij aan hun verantwoordelijkheden voldoen. Het kan daarbij echter ook zo zijn dat zij bij enkele verantwoordelijkheden helemaal niet de mogelijkheid hebben gehad om die goed uit te voeren. De respondenten is bijvoorbeeld gevraagd in hoeveel van de aangiftewaardige incidenten zij ook daadwerkelijk aangifte doen, op basis daarvan is gemeten in hoeverre zij wat dat betreft aan hun verantwoordelijkheden voldoen. Er is niet bij alle verantwoordelijkheden ingegaan op de achtergrond of op redenen om ze wel of niet goed uit te voeren. In verband met aangifte doen zou het bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat medewerkers niet weten wie de dader is, waardoor aangifte doen geen nut heeft.

Bij sommige vragen is de non-respons relatief hoog, dat kan gevolgen hebben voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Het is niet in alle gevallen duidelijk waar de hoge non-respons bij sommige vragen vandaan komt. Bij enkele vragen komt het omdat respondenten worden doorverwezen naar een latere vraag, zij mogen in dat geval vragen overslaan. Dit werd logischerwijs ook verwacht.

Bij andere vragen die niet om die reden zijn overgeslagen, lijkt er op dat de respondenten vaak geen antwoord geven als het gaat om vervolgvragen of meerdere vragen over hetzelfde onderwerp. Achteraf had het misschien meer respons opgeleverd bij enkele vragen als er minder gebruik gemaakt zou worden van verdieping.

De respondenten die in dit onderzoek zijn onderzocht werken op afdelingen die relatief de meeste klantcontacten hebben. Zij hebben daardoor waarschijnlijk meer te maken met agressie en geweld dan de gemiddelde medewerker bij de gemeente Hengelo. De resultaten kunnen dus niet gegeneraliseerd worden naar alle medewerkers van de gemeente Hengelo. In de toekomst zou het wellicht interessant zijn vergelijkbaar onderzoek uit te voeren onder medewerkers op afdelingen met minder publiekscontacten of onder publieke ambtsdragers. Zo kan ook bij die groepen inzicht worden verkregen in de aard en omvang van agressie en de eventuele uitvoering van het agressiebeleid.

Men kan zich afvragen of het noodzakelijk is dat ieder incident wordt gemeld. Aan die vraag is in dit onderzoek geen aandacht besteed. Vanuit nationale richtlijnen en vanuit het agressiebeleid van de gemeente Hengelo wordt het verplicht alle incidenten te melden. Uit de resultaten blijkt echter dat veel werknemers sommige incidenten gewoon niet ernstig genoeg vinden. Daarbij gaat het met

name om het melden van verbale agressie. Het lijkt dan ook onrealistisch om te denken dat het verplichten van het melden van dergelijke incidenten goed gaat werken in de praktijk. Mogelijkerwijs zou men het alleen kunnen verplichten zwaardere incidenten te melden waarbij sprake is van persoonlijke bedreiging en fysieke agressie. Echter moet er dan wel voor gewaakt worden dat men verbale agressie dan helemaal niet meer serieus neemt. Geen enkele vorm van agressie moet getolereerd worden. De resultaten van dit onderzoek kunnen voor de verschillende afdelingen aanleiding zijn om het eens over het melden van incidenten te hebben.

Als laatste was het lastig om een manier te vinden om de uitvoering te beoordelen. De uitvoering werd bij de meeste vragen gemeten door vier antwoordmogelijkheden te bieden die van laag naar hoog gaan. De verschillen tussen de antwoordmogelijkheden waren daarbij niet per definitie even groot. Op basis van de vier antwoordmogelijkheden is een schaal van één tot vier gemaakt. Er is per verantwoordelijkheid gebruik gemaakt van schaalgemiddelden om te bepalen in hoeverre men gemiddeld voldoet aan de uitvoering per afdeling. Dat is geen perfecte manier om te bepalen in hoeverre men voldoet aan de uitvoering, zo kon echter wel inzichtelijk gemaakt worden wat de verschillen tussen afdelingen zijn in de uitvoering. Daarnaast kon vaak met behulp van absolute aantallen en extra informatie uit de enquêtes alsnog inzichtelijk gemaakt worden in hoeverre men aan de uitvoering voldoet.

Referenties

Aardema, A. (2008). Organisatie en beheer. In A. Hoogerwerf, & T. Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid* (p. 277-297). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Belmont, USA: Thomson Wadsworth.

Bekkers, V. J. J. M. (2007). *Beleid in Beweging*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom onderwijs.

Bressers, J. T. A., & Herweijer, M. (1995). De bijdrage van het beleid aan de doelbereiking. In J. T. A. Bressers, & A. Hoogerwerf (Eds.), *Beleidsevaluatie* (p. 104-123). Alphen aan den Rijn: Samson H. D. Tjeenk Willink.

Bressers, J. T. A., & Hoogerwerf, A. (1995). Inleiding tot de beleidsevaluatie. In J. T. A. Bressers, & A. Hoogerwerf (Eds.), *Beleidsevaluatie* (p. 19-32). Alphen aan den Rijn: Samson H. D. Tjeenk Willink.

Colebatch, H. K. (2009). *Policy*. Maidenhead: Open University Press.

Coolsma, J. C. (2008). De uitvoering van overheidsbeleid. In A. Hoogerwerf, & T. Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid* (p. 119-136). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

De Vaus, D. (2002). *Surveys in social research*. Londen: Routledge.

Fischer, T. F. C., & Van Reemst, L. (2014). *Slachtofferschap in de publieke taak: Een secundaire data-analyse op basis van monitoren van programma Veilige Publieke Taak*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Fowler, F. J., & Cosenza, C. (2009). Design and evaluation of survey questions. In L. Bickman, & D. J. Rog (Eds.), *Applied social research methods* (p. 375-412). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Hoogerwerf, A. (2008). Beleid, processen en effecten. In A. Hoogerwerf, & T. Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid* (p. 17-34). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Kemper, R., & De Ruig, L. (2009). *Tussen agressiebeleid en praktijk: Aanpak van agressie en geweld in de publieke sector*. Zoetermeer: Research voor Beleid.

Maarse, J. A. M. (1995). De verklaring van de effectiviteit van een beleid. In J. T. A. Bressers, & A. Hoogerwerf (Eds.), *Beleidsevaluatie* (p. 124-137). Alphen aan den Rijn: Samson H. D. Tjeenk Willink.

Maarse, J.A.M. (1998). De uitvoering van overheidsbeleid. In A. Hoogerwerf, & M., Herweijer (Eds.), *Overheidsbeleid. Een inleiding in de beleidswetenschap* (p. 99-117). Alphen aan den Rijn: Samsom.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Agressie en geweld: Onderzoek*

naar agressie en geweld door externen tegen overheidswerknemers. Den Haag, Ministerie van BZK.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2012). *Evaluatie als fundering van het beleid*. Den Haag, Ministerie van BZK.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2014). *Agressie en Geweld: Waar let de Inspectie SZW op?*. Den Haag, Ministerie van SZW.

Noordegraaf, M., Burger, N., Stolwijk, D., Van der Meulen, M., Netten, J., & Zwenk, F. (2013). *Bestuur in Actie: Handelen en niet-handelen van gemeentelijke bestuurders en managers bij agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ufkes, E. G. & Giebels, E. (2014). *Literatuurverkenning Agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak*. Enschede: Universiteit Twente.

Van Vugt, M. & Bogaerts, S. (2007). *Aard en omvang agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak*. Tilburg : Intervict, Universiteit van Tilburg.

Van Stokkom, B. (2013). *Met gezag! Agressie tegen werknemers met een publieke taak: inzicht en uitzicht*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Van Wijk, N., Bharosa, N., Janssen, M., & De Winne, N. (2014). *De Keten uitgedaagd: Besturen en verantwoorden in een wereld vol ICT*. Amsterdam: IOS Press BV.

Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. In L. Bickman, & D. J. Rog (Eds.), *Applied social research methods* (p. 254-282). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.

Bijlage 1. Uitgebreide operationalisering enquêtes

De operationalisering is te uitgebreid om in zijn geheel in het rapport zelf te verwerken, vandaar dat de uitgebreidere versie van de operationalisering in deze bijlage wordt behandeld. Het gaat daarbij om de operationalisering van de enquêtes in dit onderzoek en welke keuzes daarbij zijn gemaakt. Het gaat om hoe de aard en omvang van agressie, de uitvoering van het agressiebeleid en de factoren die invloed op de uitvoering hebben gemeten worden. Deze onderwerpen zullen achtereenvolgens behandeld worden.

Aard en omvang van agressie en geweld tegen medewerkers

Om de aard en omvang van agressie en geweld tegen de medewerkers van de geselecteerde afdelingen te onderzoeken worden daar enkele vragen over gesteld in de enquête. De enquêtevragen zullen mede worden gebaseerd op bestaande onderzoeken die respondenten over hetzelfde onderwerp bevragen (Rijksoverheid, 2010). De meeste vragen daarbij zijn meerkeuze vragen, bij enkele vragen wordt de mogelijkheid gegeven een toelichting te geven. De soorten agressie en geweld die worden behandeld in de enquêtes zijn afkomstig uit het agressiebeleid van de gemeente Hengelo, het gaat daarbij om 'verbale agressie', 'persoonsgerichte bedreiging' en 'fysieke agressie'. De uitvoerders zouden bekend moeten zijn met deze categorieën, echter voor de duidelijkheid zullen definities van de soorten agressie bij de instructies van de enquête worden toegelicht.

Allereerst zal de aard en omvang voor de enquête voor de medewerkers worden geoperationaliseerd, aansluitend zal de operationalisering voor de enquête voor de leidinggevenden behandeld worden.

Om de aard en omvang te meten zal de medewerkers eerst worden gevraagd of ze überhaupt te maken hebben gehad met agressie door burgers of klanten waarna hen wordt gevraagd hoe vaak dat het afgelopen jaar het geval was. Vervolgens wordt hen gevraagd hoe vaak zij met welke soorten agressie in aanraking zijn gekomen, daarbij kunnen zij per soort aangeven hoe vaak dit het geval was. Vervolgens wordt ingegaan op de meldingsbereidheid van medewerkers en de registratie van incidenten. Dit behoort eigenlijk bij de uitvoering van het agressiebeleid, echter aangezien het melden en registreren erg belangrijk is voor een fatsoenlijke inzicht in de aard en omvang van agressie en geweld zal het bij de aard en omvang behandeld worden. De resultaten van de mate waarin men incidenten meldt en registreert worden eveneens gebruikt als resultaten voor de uitvoering van agressiebeleid. Met betrekking tot de meldingsbereidheid worden de respondenten eerst gevraagd in hoeverre men incidenten meldt. Daarbij wordt wederom een onderscheid gemaakt in de bekende soorten agressie, waarbij de respondenten aan kunnen geven hoe vaak ze dergelijke soorten agressie melden. Vervolgens wordt ingegaan op de redenen die men mogelijk heeft om niet te melden, daarbij worden verschillende antwoordmogelijkheden gegeven. De antwoordmogelijkheden zijn afgeleid van eerdere onderzoeken naar agressie en geweld tegen medewerkers met een publieke functie en op vooronderzoek bij de gemeente Hengelo. Daarbij wordt er aangegeven dat de medewerker zelf nog een reden kan aangeven indien deze niet bij de antwoordmogelijkheden staat. Aansluitend wordt ingegaan op redenen voor de respondenten om wel incidenten te melden, daar worden eveneens enkele antwoordmogelijkheden gegeven en de optie om zelf redenen aan te geven.

Vervolgens wordt gevraagd hoe vaak incidenten die gemeld zijn ook daadwerkelijk geregistreerd worden. Indien niet alle gemelde incidenten geregistreerd worden, wordt gevraagd naar de redenen

daarvoor middels een open vraag.

Als laatste wordt de medewerkers gevraagd hoe vaak ze het afgelopen jaar getuige zijn geweest van agressie en geweld tegen een collega, aangezien dit effect kan hebben op de medewerker en het zijn plicht is onveilige en risicovolle situaties te melden en indien nodig situaties te de-escaleren.

Wederom kunnen zij daarbij per soort aangeven hoe vaak dit het geval was. In de enquête voor medewerkers is het voorgaande geoperationaliseerd als vraag 1 t/m 9 in Bijlage 2. Op basis hier van kan een compleet beeld worden gegeven van de aard en omvang van agressie tegen medewerkers.

Voor de operationalisering van de aard en omvang van agressie en geweld voor de enquête voor de leidinggevenden zullen vergelijkbare vragen gesteld worden, er zitten echter wel enkele verschillen in de vragen. De leidinggevenden worden eveneens gevraagd of hun medewerkers überhaupt te maken hebben met agressie, vervolgens wordt hun naar een schatting gevraagd over het aantal incidenten waar al hun medewerkers het afgelopen jaar mee te maken hebben gehad. Bij de volgende vragen ligt de focus op de meldingsbereidheid van de medewerkers. De leidinggevenden wordt daarbij eerst gevraagd in hoeverre zij denken dat verschillende soorten agressie bij hen gemeld worden, daarbij wordt een onderscheid gemaakt in soorten agressie zoals dat bij de enquêtes van de medewerkers ook is gedaan. Zij kunnen daarbij per soort agressie incident aangeven in hoeverre zij denken dat dit gemeld wordt. Vervolgens wordt hun gevraagd naar de redenen die medewerkers zouden kunnen hebben om incidenten niet aan de leidinggevenden te melden, daarbij worden dezelfde antwoordmogelijkheden gegeven als bij de medewerkers. Daaropvolgend wordt net als bij de medewerkers ingegaan op redenen voor de medewerkers om wel te melden. De volgende vraag richt zich op de registratie, wat primair de verantwoordelijkheid van leidinggevenden is. Er wordt gevraagd hoeveel van de meldingen ook daadwerkelijk worden geregistreerd. Als door de leidinggevende wordt aangegeven dat dit niet bij alle meldingen gebeurt, wordt gevraagd welke redenen daarvoor zijn. Om inzicht te krijgen in hoeverre leidinggevenden zelf betrokken zijn bij incidenten wordt hun als laatste nog gevraagd hoe vaak ze het afgelopen jaar getuige zijn geweest van agressie tegen een medewerker, daarbij wordt weer onderscheid gemaakt in de verschillende soorten agressie. Daarnaast wordt hen nog gevraagd hoe vaak zij zelf slachtoffer zijn geworden van agressie. Het voorgaande is voor de enquête voor leidinggevenden geoperationaliseerd als vraag 1 t/m 10 in Bijlage 3.

Na het verwerken van de data uit de enquêtes zal een vergelijking worden gemaakt met de aard en omvang van agressie en geweld zoals dit in het registratiesysteem voor incidenten staat. Zo kan onderzocht worden hoe betrouwbaar het registratiesysteem is.

De uitvoering van het agressiebeleid

De input voor de operationalisering van de uitvoering van het beleid is zoals beschreven afkomstig uit het beantwoorden van de eerste deelvraag. Bij de huidige operationalisering zullen resultaten uit het beantwoorden van die deelvraag benut worden, het gaat daarbij om de verantwoordelijkheden die medewerkers en leidinggevenden hebben.

Er is een indeling van de verantwoordelijkheden in de uitvoering gemaakt, ze zijn verdeeld in preventie, bestrijding en afhandeling. Daarbij gaat het om de verschillende verantwoordelijkheden voor, tijdens en na incidenten. Er is sprake van een zekere wisselwerking tussen de verantwoordelijkheden van de medewerkers en de leidinggevenden. Er zijn verantwoordelijkheden van het afdelingshoofd die pas gelden nadat de medewerker zijn verantwoordelijkheden heeft

uitgevoerd, zoals het melden van de medewerker waarna de leidinggevende verantwoordelijk is voor de rest van de procedure. Vanwege die wisselwerking wordt de leidinggevenden gevraagd in hoeverre zij denken dat hun medewerkers enkele van hun verantwoordelijkheden uitvoeren, hetzelfde wordt aan de medewerkers gevraagd over hun leidinggevenden. Buiten de wisselwerking is er nog een reden om medewerkers en leidinggevenden naar elkaars gedrag te vragen. De respondenten geven bij dit onderdeel van de enquête beoordelingen over hun eigen gedrag, er is al op gewezen dat dit een zwakte is van deze manier van enquêtes houden (Yin, 2009). Om die reden wordt andere data over hun gedrag verzameld, door middel van vragen aan medewerkers over de uitvoering van enkele van de verantwoordelijkheden van hun leidinggevenden en omgekeerd. Het gaat er daarbij dus om in hoeverre beide groepen het idee hebben dat de andere groep zijn verantwoordelijkheden uitoefent zoals dit in het beleid is beschreven. Als de medewerkers wordt gevraagd naar enkele belangrijke verantwoordelijkheden van hun leidinggevende, zal niet te ver in detail worden getreden aangezien de medewerkers niet het gevoel moeten krijgen dat ze hun leidinggevende aan het beoordelen zijn, dergelijke vragen zullen geen eerlijke antwoorden opleveren. Hier wordt op ingespeeld door de stellingen wat neutraler te formuleren en duidelijk aan te geven dat de enquêtes anoniem worden behandeld.

Er zal eerst worden ingegaan op operationalisering voor de enquête voor de medewerkers, aansluitend volgt de operationalisering voor de enquête van de leidinggevenden.

De medewerkers hebben verschillende verantwoordelijkheden volgens het agressiebeleid.

Om te meten in hoeverre ze die verantwoordelijkheden uitvoeren zal dat worden gevraagd in hoeverre zij daar uitvoering aan geven. Indien mogelijk zal een vervolgvraag worden gesteld, die betrekking heeft op de feitelijke situatie. Er wordt dan bijvoorbeeld gevraagd naar wanneer of hoe vaak zij dit hebben uitgevoerd en eventueel de wijze waarop.

Op het gebied van preventie bestaan er verscheidene verantwoordelijkheden voor de medewerkers. Medewerkers moeten allereerst kennis hebben van het protocol. Dit wordt gemeten door hen te vragen in hoeverre ze op de hoogte zijn van verschillende onderdelen van het protocol. Deze onderdelen zijn de algemene handelingsmogelijkheden, de melding- en registratieprocedure en de procedure van aangifte doen na een incident. De reden dat naar deze specifieke onderdelen wordt gevraagd is dat de medewerkers verantwoordelijkheden hebben op deze onderdelen binnen het protocol. Per onderdeel kunnen zij middels vier antwoordmogelijkheden aangeven in hoeverre zij er bekend mee zijn.

De volgende preventieve verantwoordelijkheid is onveilige situaties aan de leidinggevende melden. Er wordt de respondenten gevraagd hoe vaak zij onveilige situaties melden indien zij een dergelijke situatie signaleren, zij kunnen daarbij uit een aantal antwoordmogelijkheden kiezen. Als controle wordt hen vervolgens de vraag gesteld of ze in de praktijk al eens een onveilige situatie hebben gemeld. Indien dat zo is, wordt hen gevraagd wat zij precies gemeld hebben.

De derde preventieve verantwoordelijkheid is de verplichte deelname aan trainingen in de omgang met agressie. De respondenten wordt gevraagd of zij getraind zijn in de omgang met agressie. Indien zij aangeven dat dit zo is wordt hen als controle gevraagd wanneer zij hebben deelgenomen aan hun laatste training. In de agressienota wordt aangegeven dat de medewerkers niet alleen getraind moeten zijn, maar ook getraind moeten blijven. Het laatste is echter een verantwoordelijkheid van de leidinggevenden. Vandaar dat het relevant is te vragen naar hun laatste training. Als dit meer dan vijf jaar geleden is, kan er sterk getwijfeld worden aan de mate waarin zij aan de voorwaarden voldoen en aan wat de organisatie als getraind blijven beschouwd.

Op het gebied van bestrijding komt één belangrijke wat algemenere verantwoordelijkheid naar voren, dat is handelen volgens het agressieprotocol tijdens een (potentieel) incident. De respondenten worden gevraagd in hoeveel van de gevallen zij tijdens (potentiële) incidenten volgens het agressieprotocol handelen.

Het melden van incidenten waarbij sprake was van agressie is ook een verantwoordelijkheid van de medewerkers, dat is echter al ruimschoots aan bod geweest bij het operationaliseren van de aard en omvang van agressie tegen medewerkers.

Op het gebied van afhandeling komt er nog één verantwoordelijkheid naar voren, het gaat om het verplicht aangifte laten doen door de leidinggevende indien de aard van het incident daar om vraagt. De medewerkers worden gevraagd in hoeveel van de gevallen die aangiftewaardig zijn, zij samen met de leidinggevende aangifte (zouden) doen. Vervolgens wordt hen gevraagd of zij wel eens aangifte hebben gedaan. Indien dat zo is, wordt hen gevraagd van welk soort agressie sprake was bij dat incident. In het beleid wordt namelijk aangegeven dat bij persoonsgerichte bedreiging en fysieke agressie altijd aangifte wordt gedaan, zo kan gecontroleerd worden of dit ook daadwerkelijk gebeurt. Alle genoemde verantwoordelijkheden die bij de uitvoering horen en zojuist behandeld zijn, zijn geoperationaliseerd als de vragen 10 t/m 18 in Bijlage 2. Met deze enquêtevragen kan inzichtelijk gemaakt worden in hoeverre medewerkers aangeven aan de uitvoering te voldoen. Daarnaast is bij een aantal verantwoordelijkheden ook de ruimte gegeven om aan te geven in hoeverre dat in de praktijk gebeurt.

De medewerkers zal vervolgens nog gevraagd worden naar de uitvoering van enkele verantwoordelijkheden van hun leidinggevend. Daarbij worden de vragen indien mogelijk neutraal gesteld, zodat medewerkers niet te veel het gevoel krijgen dat het beantwoorden van de vragen een beoordeling van hun leidinggevende is. De antwoorden op deze vragen worden later gebruikt om ze te vergelijken met de antwoorden van de leidinggevend. Enkele verantwoordelijkheden zijn al behandeld aangezien die verantwoordelijkheden deels voor de medewerkers en deels voor de afdelingshoofden zijn, daarbij gaat het om de registratie van incidenten en om aangifte doen bij de politie (vraag 16-18 en vraag 7-8).

De eerste verantwoordelijkheid van de leidinggevend waar medewerkers naar gevraagd wordt is het informeren en instrueren van medewerkers over het agressieprotocol. De medewerkers wordt gevraagd of zij over het agressieprotocol zijn geïnformeerd en geïnstrueerd, waarbij zij kunnen aangeven hoe vaak dat ongeveer gebeurd is. Vervolgens wordt hen gevraagd door wie zij zijn geïnformeerd en geïnstrueerd, bij de antwoordopties staat onder anderen de leidinggevende. Er wordt niet specifiek naar de leidinggevende gevraagd vanwege het beoordelende karakter van een dergelijke vraag.

De volgende verantwoordelijkheid heeft betrekking op het zorgen dat medewerkers getraind blijven in de omgang met agressie. Daar zal wat directer naar worden gevraagd. Er wordt gevraagd of de leidinggevende er zorg voor draagt dat medewerker voldoende getraind zijn. Indien er ja wordt geantwoord, wordt de vervolgvraag gesteld op welke wijze de leidinggevende daarvoor zorgt, zodat de feitelijke situatie wordt toegelicht. Een volgende preventieve verantwoordelijkheid is maatregelen nemen als er contact zal zijn met een burger waar agressie van verwacht wordt. De medewerkers worden daarover gevraagd in hoeveel van dergelijke gevallen er maatregelen worden. Indien er volgens de werknemer maatregelen worden getroffen, wordt hen gevraagd om welke maatregelen het in dergelijke gevallen gaat.

Als laatste is er de eerste opvang en nazorg na een incident, dat is primair de verantwoordelijkheid van de leidinggevende. De medewerkers worden daarover gevraagd of hun

leidinggevende of eventuele plaatsvervanger zorgt voor de opvang en nazorg na een incident, zij kunnen daarbij in grote lijnen aangeven om hoeveel gevallen het daarbij gaat. Verder zijn er nog de maatregelen die tegen de dader worden genomen en een eventuele melding bij de inspectie SZW, dit zijn echter verantwoordelijkheden waar de medewerker normaal gesproken geen inzicht in heeft. Om die reden zullen de medewerkers niet over de uitvoering van die verantwoordelijkheden bevraagd worden.

Voor de enquêtes van de leidinggevendenden, zal eerst aandacht gevestigd worden hun eigen verantwoordelijkheden. Daarna wordt ingegaan op in hoeverre zij denken dat de medewerkers enkel van hun verantwoordelijkheden uit het agressiebeleid daadwerkelijk uitvoeren.

Om te beginnen wordt de leidinggevendenden gevraagd naar de uitvoering van hun preventieve verantwoordelijkheden. Ze worden eerst gevraagd naar het informeren en instrueren van medewerkers over het agressieprotocol en eventuele werkafspraken, daarbij wordt gevraagd hoe vaak dat is voorgekomen. Vervolgens wordt de leidinggevendenden gevraagd of ze er op toezien dat medewerkers naar het agressieprotocol handelen, wanneer de medewerkers te maken hebben met een (potentieel) incident. In de agressienota wordt er op gewezen dat dit een verantwoordelijkheid van de leidinggevendenden is. Indien leidinggevendenden aangeven dat ze daarop toezien, wordt hen gevraagd op welke wijze zij dit doen. De volgende vragen zijn gericht op de trainingen van de medewerkers in de omgang met agressie, op basis van de analyse van het agressiebeleid is naar voren gekomen dat het de verantwoordelijkheid van de leidinggevendenden is dat de medewerkers getraind zijn en blijven. Hen wordt eerst gevraagd of alle medewerkers met burgercontacten getraind zijn in de omgang met agressie, zij kunnen daarbij grofweg aangeven hoeveel van de medewerkers getraind zijn. Vervolgens wordt de vraag gesteld wanneer de laatste keer is dat de medewerkers een training hebben gevolgd, deze vraag wordt gesteld aangezien medewerkers volgens het beleid ook getraind dienen te blijven. Vervolgens wordt er nog één preventieve verantwoordelijkheid behandeld, het gaat om preventieve maatregelen nemen indien er contact komt tussen een medewerker en burger waar agressie van verwacht wordt. De leidinggevende wordt gevraagd in hoeveel van zulke gevallen er maatregelen worden genomen. Vervolgens wordt hen gevraagd wat voor maatregelen dit zijn, de antwoordopties daarbij zijn maatregelen die in het agressiebeleid benoemd staan. Daarbij krijgen de leidinggevendenden de mogelijkheid een andere mogelijkheid te beschrijven, aangezien zij daarvoor hun eigen methodes zouden kunnen hanteren.

De verdere verantwoordelijkheden die zullen worden behandeld hebben betrekking op de afhandeling na incidenten. De eerste handeling voor de leidinggevende na een incident is zorg dragen eerste opvang van de medewerker. De leidinggevende zal grofweg worden gevraagd in hoeveel van de gevallen daar zorg voor wordt gedragen. Als vervolgvraag daarbij wordt gevraagd of ze kunnen beschrijven hoe de eerste opvang na een incident verloopt in de praktijk.

Vervolgens wordt ingegaan op de nazorg, aangezien de medewerker in een latere periode eveneens behoefte aan ondersteuning zou kunnen hebben. Daarbij wordt wederom grofweg gevraagd in hoeveel van de gevallen dit door de leidinggevende op zich wordt genomen, waarna wordt gevraagd of de leidinggevende het verloop van de nazorg kan beschrijven. Daaropvolgend wordt gevraagd of zij voor de nazorg andere instanties of personen hebben ingeschakeld, de reden voor deze vraag is dat het inschakelen van dergelijke instanties en personen als suggestie wordt gegeven in het agressiebeleid.

De volgende verantwoordelijkheid bij de afhandeling heeft betrekking op het nemen van maatregelen tegen de dader van agressie. Allereerst wordt gevraagd in hoeveel van de gevallen er

maatregelen tegen de dader worden genomen. Vervolgens wordt gevraagd om welke maatregelen het in de praktijk gaat, de antwoordmogelijkheden zijn ontleend aan de maatregelen die in het agressiebeleid worden genoemd. Zij kunnen daar ook nog eventuele andere maatregelen aangeven. Aansluitend wordt ingegaan op het doen van aangifte tegen de dader. Dit is feitelijk een maatregel tegen de dader, daar zal echter apart naar worden gevraagd aangezien er in de agressienota en het agressieprotocol specifiek aandacht wordt besteed aan aangifte doen. Er wordt de leidinggevenden gevraagd in hoeveel van de gevallen waar dat zou moeten, daadwerkelijk aangifte wordt gedaan. Om inzicht te verkrijgen in het aantal aangiftes dat wordt gedaan wordt de leidinggevenden verder nog gevraagd hoeveel aangiften zij het afgelopen jaar hebben gedaan.

De laatste verantwoordelijkheid omtrent afhandeling gaat om melding maken bij de Inspectie SZW, dit is nodig als de medewerkers zeer ernstige gevolgen ondervinden van een incident waar zij bij betrokken zijn geweest. De leidinggevenden wordt gevraagd in hoeveel van zulke gevallen een melding aan de Inspectie wordt gedaan. Vervolgens wordt hen gevraagd hoe vaak dit in de praktijk voor is gekomen.

Verder is nog aan de leidinggevenden gevraagd naar enkele van de verantwoordelijkheden van hun medewerkers. Er al een aantal verantwoordelijkheden van de medewerkers aan bod gekomen. De meldingsbereidheid, het handelen volgens het protocol, aangifte doen en de trainingen van de medewerkers zijn al behandeld aangezien deze verantwoordelijkheden van de medewerkers raakvlakken hebben met de verantwoordelijkheden van de leidinggevenden.

De verantwoordelijkheden die nog niet behandeld zijn en waar de leidinggevenden een oordeel over kunnen geven, hebben betrekking op de kennis die de medewerkers hebben van het protocol en het melden van onveilige situaties. De leidinggevenden wordt gevraagd hoe goed zij denken dat hun medewerkers op de hoogte zijn van het agressieprotocol, vervolgens wordt hen gevraagd waar zij dat aan kunnen merken. Het melden van onveilige situaties is een verantwoordelijkheid van de medewerkers, zij moeten een dergelijke situatie aan de leidinggevende melden. De leidinggevende heeft dus ook kennis van in hoeverre onveilige situaties in de praktijk gemeld worden. De leidinggevenden zal worden gevraagd of er wel eens onveilige situaties zijn gemeld en grofweg hoe vaak dit het geval was. Vervolgens wordt hen gevraagd of ze kunnen beschrijven wat er aan hen gemeld is.

Nadat de data van de enquêtes is verwerkt, zal bij een aantal verantwoordelijkheden vanuit twee perspectieven bekeken kunnen worden in hoeverre daar uitvoering aan gegeven wordt, aangezien de medewerkers en leidinggevenden naar de uitvoering van elkaars verantwoordelijkheden zijn gevraagd.

Factoren die invloed hebben op de uitvoering van beleid

In het theoretisch kader zijn enkele factoren toegelicht die invloed kunnen hebben op de uitvoerders van beleid. Het gaat daarbij om de factoren weten, kunnen, willen en moeten (Coolsma, 2008). Deze factoren zullen geoperationaliseerd worden, daarbij worden ze indien mogelijk specifieker gericht op de uitvoering van agressiebeleid en de situatie in de gemeente Hengelo. Er kan sprake zijn van enige overlap met de vragen die over de daadwerkelijke uitvoering zijn gesteld. Daarbij valt te denken aan in hoeverre de medewerkers bekend zijn met het beleid, dit is een eis van het beleid aan de medewerker maar tegelijkertijd is het een factor die van invloed is op de uitvoering van het beleid en die volgens het theoretisch kader valt onder het begrip 'weten'.

De belangrijkste documenten binnen het agressiebeleid zijn het agressieprotocol en de agressienota,

indien mogelijk zal de focus bij de operationalisering daarom voornamelijk op deze documenten liggen. Waar mogelijk zal er verder gespecificeerd worden op bepaalde onderdelen van het beleid. De verschillende factoren die volgens de literatuur invloed hebben op de uitvoerders van het agressiebeleid zullen achtereenvolgens geoperationaliseerd worden. De antwoordmogelijkheden zullen geconstrueerd worden op basis van de Likertschaal, dat betekent dat de te meten begrippen worden omgevormd in stellingen waar de respondenten hun oordeel over kunnen geven. Zij hebben daarbij antwoordopties gebaseerd op een schaal van vijf, waarbij één betekent dat ze helemaal oneens zijn met de stelling en vijf betekent dat ze het helemaal eens zijn met de stelling (De Vaus, 2002). Enkele van de factoren die invloed uitoefenen op de uitvoering zijn nagenoeg gelijk voor leidinggevend en medewerkers. Dat is echter niet bij elk kenmerk zo, als er verschillen zijn in de invloeden zal dit bij de operationalisering van de desbetreffende kenmerken worden toegelicht.

Het begrip 'weten' wordt door de gebruikte literatuur erg kort en bondig beschreven. Er komen wel een aantal zaken uit naar voren die belangrijk zijn voor een succesvolle beleidsuitvoering, daarbij zijn twee kernpunten te vinden. Ten eerste moeten de uitvoerders zelf goed op de hoogte zijn van de inhoud van het beleid dat uitgevoerd moet worden. Ten tweede moet het beleid naar de uitvoerders gecommuniceerd worden (Coolsma, 2008). Het begrip 'weten' zal op basis van deze kernpunten geoperationaliseerd worden. Met betrekking tot bekend zijn met het beleid zijn enkele criteria te onderscheiden. In de literatuur wordt gesproken over bekend zijn met de inhoud van het beleid, de doeleinden, de middelen en de veronderstellingen waarop het beleid gebaseerd is. Verder moeten de uitvoerders weten wat van hen verwacht wordt (Bekkers, 2007). Aangezien er bij het agressiebeleid geen doeleinden zijn opgesteld zal dit achterwege worden gelaten bij de operationalisering. Allereerst zal ingegaan worden op de kennis van de beleidsinhoud, dit geoperationaliseerd worden door middel van een stelling over in hoeverre men op de hoogte is van de inhoud van het beleid. Vervolgens wordt er wat dieper op ingegaan door de respondenten stellingen voor te leggen over hun kennis van de middelen en hun kennis van de uitgangspunten van het agressiebeleid. Aansluitend wordt hen een stelling voorgelegd over de mate waarin zij weten wat van hen verwacht wordt met betrekking tot het agressiebeleid.

Als laatste ligt de focus op de communicatie van het agressiebeleid. Bij de vorige paragraaf is het instrueren van medewerkers over het agressieprotocol reeds behandeld. Er zal de respondenten daarom enkel nog de stelling worden voorgelegd of het agressiebeleid als geheel duidelijk is gecommuniceerd. Het begrip 'weten' is voor zowel de medewerkers als de leidinggevenden gelijk en is geoperationaliseerd in stellingen 25a-e in Bijlage 2 en 31a-e in Bijlage 3.

Uit het theoretisch kader komt naar voren dat het begrip '*kunnen*' bestaat uit twee belangrijke elementen. Enerzijds gaat het om de competenties van de uitvoerder, anderzijds gaat het erom dat de uitvoerder in staat wordt gesteld het beleid uit te voeren (Coolsma, 2008; Maarse, 1995).

'Kunnen' zal op grond van deze twee elementen geoperationaliseerd worden.

Daarbij komen eerst de competenties van de uitvoerders aan bod. Het is lastig te meten in hoeverre uitvoerders in staat zijn het agressiebeleid uit te voeren. Ze zullen om hun eigen oordeel worden gevraagd, dus in hoeverre zij zelf van mening zijn dat ze over de competenties beschikken om het agressiebeleid uit te voeren middels een stelling te beoordelen.

De mate waarin de uitvoerder in staat wordt gesteld het agressiebeleid uit te voeren heeft volgens de theorie betrekking op de bruikbaarheid van het beleid en de bijbehorende middelen (Kemper & De Ruig, 2009). De focus zal dus op het begrip bruikbaarheid liggen. Daarbij is het zaak om

onderdelen van het beleid en enkele door het beleid geboden middelen te specificeren. Allereerst zal de uitvoerders worden voorgelegd in hoeverre zij van mening zijn dat de agressienota bruikbaar is. Vervolgens wordt hen hetzelfde voorgelegd over het agressieprotocol. Vanwege de nauwe band met het begrip 'kunnen' zal daarna worden ingegaan op de bruikbaarheid van de door de gemeente aangeboden trainingen, dit geldt echter specifiek voor de enquête voor de medewerkers aangezien de leidinggevenden geen trainingen volgen. Aansluitend zal nog worden ingegaan op de bruikbaarheid van de melding- en registratieprocedure, aangezien er geconstateerd is dat er minder incidenten geregistreerd worden dan dat zich voordoen. Dit zou vanwege de bruikbaarheid van de procedure kunnen zijn. Als laatste wordt in het theoretisch kader nog opgemerkt dat de uitvoerders over voldoende middelen of hulpbronnen moeten beschikken voor de uitvoering van het beleid, hen zal dus worden voorgelegd of ze over voldoende middelen beschikken om het beleid uit te voeren. Het begrip 'kunnen' is geoperationaliseerd in stellingen 26a-f in Bijlage 2 en 32a-e in Bijlage 3.

Het begrip 'willen' wordt volgens het theoretisch kader gekenmerkt door draagvlak voor het beleid onder uitvoerders. Dit wordt verder gespecificeerd in draagvlak voor de doelen, middelen en de opgelegde gedragsvoorschriften (Coolsma, 2008). Aangezien er bij het agressiebeleid van de gemeente Hengelo geen doelen zijn gespecificeerd zal daar niet op worden ingegaan. Wat betreft de middelen zal de uitvoerders een stelling worden voorgelegd over of ze de middelen accepteren die volgens het beleid mogen toegepast. Daarnaast is er het draagvlak voor de gedragsvoorschriften. Dat valt binnen het agressiebeleid te operationaliseren als in hoeverre medewerkers het eens zijn met gedragsregels die zijn opgesteld voor medewerkers als onderdeel van het agressiebeleid, dit wordt echter niet behandeld in de enquête voor leidinggevenden aangezien de gedragsregels specifiek voor medewerkers bedoeld zijn. Draagvlak voor het beleid doelt echter niet alleen op acceptatie van gedragsvoorschriften en van de aangeboden middelen, het gaat er ook om in hoeverre uitvoerders bereid zijn het beleid tot uitvoering te brengen (Coolsma, 2008; Bekkers, 2007). Vandaar dat hen nog een stelling wordt voorgelegd over in hoeverre ze bereid zijn het agressiebeleid als geheel uit te voeren, waarna hen stellingen worden voorgelegd over hun bereidheid specifieke verantwoordelijkheden uit te voeren. Deze specifieke verantwoordelijkheden komen uit de analyse bij het beantwoorden van de eerste deelvraag, daarbij zitten dus verschillen voor medewerkers en leidinggevenden. Voor de enquête voor medewerkers is het begrip 'willen' met daarbij inbegrepen het draagvlak voor specifieke verantwoordelijkheden geoperationaliseerd in stellingen 27a-g in Bijlage 2. De meldingsbereidheid is daarbij achterwege gelaten aangezien dit ruimschoots behandeld is bij vragen over de aard en omvang. Voor de leidinggevenden is het begrip 'willen' met daarbij inbegrepen hun draagvlak voor individuele verantwoordelijkheden geoperationaliseerd in stellingen 33a-j in Bijlage 3.

'Moeten' duidt volgens de literatuur op de mate waarin invloed wordt uitgeoefend op de wijze waarop uitvoerders hun taken verrichten (Coolsma, 2008). In de context van het agressiebeleid zijn er verschillende personen die invloed op de uitvoerders uit kunnen oefenen. Voor medewerkers kan dat hun leidinggevende zijn, zij kunnen echter ook door hun collega's beïnvloed worden. Dit zal achtereenvolgens geoperationaliseerd worden in stellingen over in hoeverre de leidinggevenden en de collega's de medewerker zelf laten bepalen hoe zij het agressiebeleid uitvoeren (stellingen 28a-b in Bijlage 2). Buiten dat is er de beleidsvrijheid die door het beleid zelf wordt geboden (Bekkers, 2007). Het beleid kan de medewerker de ruimte geven voor de wijze waarop deze het beleid uitvoert, het beleid kan echter ook weinig ruimte voor eigen interpretatie

laten en dwingend werken. De medewerkers zal een stelling worden voorgelegd in hoeverre zij beleidsvrijheid vanuit het agressiebeleid ervaren (stelling 28c in Bijlage 2).

Voor leidinggevenden zijn de personen die hen kunnen beïnvloeden in de uitvoering van agressiebeleid anders dan voor de medewerkers. Zij hebben eveneens te maken met hun meerderen in de hiërarchie. Voor afdelingshoofden binnen de gemeente Hengelo zijn die meerdere de sectormanagers. De afdelingshoofden zal een stelling worden voorgelegd in hoeverre de sectormanagers hen zelf laten bepalen hoe ze het agressiebeleid uitvoeren. Hen wordt eveneens een stelling voorgelegd over in hoeverre zij beleidsvrijheid vanuit het agressiebeleid ervaren. Deze beïnvloedende factoren zijn te vinden als de stellingen 34a-b in Bijlage 3.

De factoren die mogelijk invloed hebben op de uitvoering zijn geoperationaliseerd. Het begrip 'uitvoering' is echter nog niet meetbaar gemaakt voor de laatste deelvraag. Er wordt voor de laatste deelvraag gekozen voor een gemiddeld totaalcijfer voor de uitvoering.

Bij de medewerkers worden hun verantwoordelijkheden op een rijtje gezet. Daarbij wordt vervolgens gekeken in hoeverre zij aangeven deze verantwoordelijkheden uit te voeren. Zij hebben namelijk antwoorden gegeven op basis van een schaal die van lager naar hoger gaat. Deze beoordelingen die uit de vierde deelvraag zijn gekomen worden vervolgens opgeteld en door het totaal aan verantwoordelijkheden gedeeld. Zo komt er per medewerker één cijfer uit voor in hoeverre zij hun verantwoordelijkheden naar eigen zeggen uitvoeren. De verantwoordelijkheden die daarbij behandeld worden komen uit de analyse van het agressiebeleid. Het gaat voor de medewerkers om het bekend zijn met het agressieprotocol, het melden van onveilige incidenten, getraind zijn in de omgang met agressie, handelen volgens het protocol tijdens incidenten, incidenten melden bij leidinggevenden en aangifte doen bij aangiftewaardige incidenten.

Voor de leidinggevenden wordt dezelfde procedure toegepast, echter gaat het bij hen om andere verantwoordelijkheden. Bij hen gaat het om het informeren van medewerkers over het protocol, het erop toezien dat de medewerkers volgens het protocol handelen, zorgen dat medewerkers voldoende getraind zijn, zorgen dat zij voldoende getraind blijven, het treffen van maatregelen wanneer er contact komt met een burger waar agressie van wordt verwacht, de eerste opvang en nazorg na een incident op zich nemen, het registreren van gemelde incidenten, maatregelen nemen tegen de dader en aangifte doen bij aangiftewaardige incidenten. Er is voor gekozen om het melden van ernstige incidenten bij de Inspectie SZW niet mee te nemen, aangezien dit in de praktijk vrijwel nooit voorkomt omdat het niet van toepassing is geweest.

Tevredenheid agressiebeleid en functierelationele informatie

Als afsluiting zal de respondenten nog worden gevraagd in hoeverre zij tevreden zijn over het agressiebeleid in zijn algemeenheid waarna wordt ingegaan op enkele specifieke onderdelen daarvan. De specifieke onderdelen zijn ontleend aan de analyse van het agressiebeleid. Vervolgens zal de respondenten naar functierelationele informatie worden gevraagd, daarbij gaat het onder andere om de aard van de functie, het aantal burgercontacten, de aard van burgercontacten en het aantal jaren dat de respondent in de huidige functie actief is. Daaropvolgend worden de respondenten om suggesties voor verbeteringen van (de uitvoering van) het agressiebeleid gevraagd middels een open vraag. Aansluitend zullen de respondenten worden bedankt voor hun medewerking waarna de contactgegevens van de onderzoeker worden verstrekt. Zo is er achteraf de mogelijkheid vragen of opmerkingen aan de onderzoeker te richten en de resultaten van het onderzoek kunnen zo worden opgevraagd.

Bijlage 2. Enquête medewerkers

Inleiding

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Jarno Meenink, ik doe momenteel een onderzoek in opdracht van de gemeente Hengelo. Het onderwerp daarvan is een evaluatie van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Er zal onder anderen onderzocht worden:

- wat de daadwerkelijke aard en omvang is van agressie en geweld tegen medewerkers door burgers en klanten;
- hoe het agressiebeleid in de praktijk wordt uitgevoerd;
- welke factoren invloed hebben op de uitvoering van het agressiebeleid

Om dit te onderzoeken zal ik een enquête uitzetten op enkele afdelingen. De ingevulde enquêtes zullen door mij vertrouwelijk worden behandeld. De resultaten worden verwerkt in een rapport, de werkgever zal geen individuele gegevens van medewerkers te zien krijgen. In het rapport zal op basis van de resultaten aanbevelingen worden gedaan zodat het agressiebeleid en de uitvoering daarvan verbeterd kunnen worden.

Instructies voor het invullen van de enquête:

Het invullen van de enquête zal ongeveer 10 minuten in beslag nemen.

Er kan geantwoord worden door een kruisje in het juiste vakje te zetten.

Bij de enquêtevragen wordt gesproken over soorten agressie die worden. De volgende soorten agressie worden gehanteerd:

- *Verbale agressie.*

Bijvoorbeeld beledigen, vernederen, smaad, treiteren, discrimineren en seksuele intimidatie. Daartoe behoren ook uitingen via de telefoon, weblog, brief, fax of e-mail.

- *Persoonsgerichte bedreiging.*

Bijvoorbeeld dreigen door houding, gebaar of andersoortig gedrag, het bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen, pogingen tot schoppen, slaan of verwonden, stalken. Dit betreft ook schriftelijke dreigingen via brief, telefoon, email of fax.

- *Fysieke agressie.*

Bijvoorbeeld mishandeling, verwonden, aanranden, beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen, wapengebruik en vernielen.

Tijdens de enquête wordt het agressiebeleid van de gemeente Hengelo behandeld. Daaronder valt:

- De agressienota: *bevat de achtergrond, uitgangspunten van het beleid, de verantwoordelijkheden van verschillende personen in de organisatie en de maatregelen die de gemeente Hengelo op het gebied van agressiepreventie neemt*
- Het agressieprotocol: *handelingsprocedure voor tijdens en na incidenten*
- Gedragsregels voor medewerkers
- Huisregels voor bezoekers
- Algemene richtlijnen huisbezoek
- Het centrale registratiesysteem voor agressie incidenten

Begin van de enquête

1 Heeft u wel eens te maken gehad met agressie door een burger of klant?

- ☐ Nee (ga verder met vraag 5)
- ☐ Ja

2 Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar persoonlijk te maken gehad met agressie?

- ☐ Niet
- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

3 Met welk(e) soort(en) agressie was dit?

Bij één incident kunnen overigens meerdere soorten agressie voorkomen.

- | Verbale agressie: | Persoonsgerichte bedreiging | Fysieke agressie |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Niet | ☐ Niet | ☐ Niet |
| ☐ 1-2 keer | ☐ 1-2 keer | ☐ 1-2 keer |
| ☐ 3-4 keer | ☐ 3-4 keer | ☐ 3-4 keer |
| ☐ 5 keer of vaker | ☐ 5 keer of vaker | ☐ 5 keer of vaker |

4 Hoe vaak maakt u melding van incidenten, waarbij sprake is van agressie?

- | Verbale agressie: | Persoonsgerichte bedreiging | Fysieke agressie |
|--|--|--|
| ☐ Altijd | ☐ Altijd | ☐ Altijd |
| ☐ De meeste incidenten | ☐ De meeste incidenten | ☐ De meeste incidenten |
| ☐ Sommige incidenten | ☐ Sommige incidenten | ☐ Sommige incidenten |
| ☐ Nooit | ☐ Nooit | ☐ Nooit |

5 Wat zijn voor u redenen om incidenten niet aan uw leidinggevende te melden?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Geen, ik meld alle incidenten
- ☐ Het kost te veel tijd en moeite om alle incidenten melden
- ☐ De dader wordt toch niet gepakt
- ☐ Sommige incidenten zijn niet ernstig genoeg
- ☐ Het hoort bij het werk
- ☐ Ik weet niet van welke incidenten ik melding moet maken
- ☐ Er wordt weinig met de meldingen gedaan
- ☐ Anders, namelijk...

.....

.....

.....

6 Wat zijn voor u redenen om incidenten wel aan uw leidinggevende te melden?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ De dader moet bestraft worden
- ☐ Ik zou behoefte aan opvang en nazorg kunnen hebben
- ☐ Ik kan persoonlijke gevolgen ondervinden na een incident
- ☐ Het wordt door het beleid en de organisatie verplicht
- ☐ Mijn leidinggevende vindt het belangrijk
- ☐ Mijn collega's vinden het belangrijk
- ☐ Anders, namelijk...

.....

.....

7 Als u een melding van een incident maakt, wordt deze melding dan doorgegeven ten behoeve van de centrale registratie bij P&O?

- ☐ Ja, altijd (ga verder met vraag 9)
- ☐ Meestal
- ☐ Soms
- ☐ Nooit
- ☐ Weet ik niet

8 Indien uw melding niet altijd wordt geregistreerd, welke redenen zijn daarvoor?

.....

.....

.....

9 Hoe vaak bent u het afgelopen jaar getuige geweest van agressie tegen een collega?

Bij één incident kunnen overigens meerdere soorten agressie voorkomen.

- | Verbale agressie: | Persoonsgerichte bedreiging | Fysieke agressie |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ Niet | ☐ Niet | ☐ Niet |
| ☐ 1-2 keer | ☐ 1-2 keer | ☐ 1-2 keer |
| ☐ 3-4 keer | ☐ 3-4 keer | ☐ 3-4 keer |
| ☐ 5 keer of vaker | ☐ 5 keer of vaker | ☐ 5 keer of vaker |

10 Kunt u aangeven in hoeverre u bekend met het agressieprotocol op de volgende onderdelen?

a. Algemene handelingsmogelijkheden tijdens een (potentieel) incident

- ☐ Erg goed bekend
- ☐ In hoofdlijnen bekend
- ☐ Minder goed bekend
- ☐ Niet goed bekend

b. De melding- en registratieprocedure van incidenten

- ☐ Erg goed bekend
- ☐ In hoofdlijnen bekend
- ☐ Minder goed bekend
- ☐ Niet goed bekend

c. De procedure van aangifte doen na een incident

- ☐ Erg goed bekend
- ☐ In hoofdlijnen bekend
- ☐ Minder goed bekend
- ☐ Niet goed bekend

11 Als u een onveilige of risicovolle situatie signaleert, meld u dit dan aan uw leidinggevende?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ Meestal
- ☐ Soms
- ☐ Nee, nooit

12 Heeft u in de praktijk al eens een dergelijke situatie aan uw leidinggevende gemeld?

- ☐ Nee
- ☐ Ja, een enkele keer
- ☐ Ja, meerdere malen

Zo ja, kunt u in het kort aangeven wat u heeft gemeld?

.....

.....

13 Bent u getraind in de omgang met agressie?

- ☐ Ja
- ☐ Nee (ga verder met vraag 15)

14 Wanneer heeft u uw laatste training in de omgang met agressie gevolgd?

- ☐ Minder dan een jaar geleden
- ☐ Tussen een jaar en drie jaar geleden
- ☐ Tussen de drie en vijf jaar geleden
- ☐ Meer dan vijf jaar geleden

15 Handelt u bij (potentiële) incidenten volgens het agressieprotocol?

- ☐ Ja, in alle gevallen
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit

16 Doet u samen met uw leidinggevende aangifte bij de politie, indien de aard van een incident daar aanleiding toe geeft?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit

17 Heeft u wel eens aangifte gedaan?

- ☐ Nee (ga verder met vraag 19)
- ☐ Ja

18 Indien u aangifte heeft gedaan, van welk soort agressie was sprake bij het laatste incident waar u aangifte van heeft gedaan? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Verbale agressie
- ☐ Persoonlijke bedreiging
- ☐ Fysieke agressie

19 Bent u over het agressieprotocol geïnformeerd en geïnstrueerd?

- ☐ Ja, meerdere malen
- ☐ Ja, een enkele keer
- ☐ Nee (ga verder met vraag 21)

20 Wie heeft u over het agressieprotocol geïnformeerd en geïnstrueerd?

- ☐ Mijn leidinggevende
- ☐ Mijn collega's
- ☐ Iemand anders binnen de gemeente, namelijk...

.....

21 Zorgt uw leidinggevende dat medewerkers voldoende getraind zijn?

- ☐ Nee
- ☐ Weet ik niet
- ☐ Ja

Zo ja, kunt u in het kort uitleggen hoe uw leidinggevende daarvoor zorgt?

.....

.....

22 Worden er maatregelen getroffen indien er contact zal zijn met een (potentieel) agressieve burger?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit (ga verder met vraag 24)

23 Om welke maatregelen gaat het dan?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Er is een extra collega aanwezig
- ☐ De leidinggevende is aanwezig
- ☐ De leidinggevende staat stand-by
- ☐ De burger of klant wordt uitgenodigd op het stads kantoor / stadhuis
- ☐ Anders, namelijk...

.....

.....

24 Zorgt uw leidinggevende (of plaatsvervanger) voor de eerste opvang en nazorg na een incident?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee

Kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent?

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
25a Ik ben op de hoogte van de inhoud van het agressiebeleid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25b Ik ben op de hoogte van de middelen die volgens het agressiebeleid mogen worden toegepast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25c Ik ben op de hoogte van de uitgangspunten van het agressiebeleid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25d Ik weet wat van mij verwacht wordt met betrekking tot het agressiebeleid	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25e Het agressiebeleid is duidelijk naar mij gecommuniceerd	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26a Ik heb de juiste competenties om het agressiebeleid uit te voeren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26b Ik beschik over voldoende middelen om het agressiebeleid uit te voeren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26c De agressienota is bruikbaar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26d Het agressieprotocol is bruikbaar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26e De door de organisatie aangeboden trainingen zijn bruikbaar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26f De melding- en registratieprocedure agressie-incidenten is bruikbaar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27a Ik ben het eens met de middelen die volgens het beleid mogen worden toegepast	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27b Ik ben het eens met de gedragsregels voor medewerkers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27c Ik ben bereid het agressiebeleid uit te voeren	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27d Ik ben bereid onveilige en risicovolle situaties te melden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27e Ik ben bereid volgens het agressieprotocol te handelen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27f Ik ben bereid trainingen in de omgang met agressie te volgen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27g Ik ben bereid aangifte te doen indien de aard van het incident daar om vraagt	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28a Mijn leidinggevende laat mij zelf bepalen hoe ik het agressiebeleid uitvoer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28b Mijn collega's laten mij zelf bepalen hoe ik het agressiebeleid uitvoer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28c Het agressiebeleid laat mij vrij bij de manier waarop ik het agressiebeleid uitvoer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven in hoeverre u tevreden bent over:

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens				
	1	2	3	4	5	nvt				
Het agressiebeleid in zijn algemeenheid	0	0	0	0	0	0				
De aangeboden trainingen in de omgang met agressie	0	0	0	0	0	0				
De handelingsinstructies in het agressieprotocol	0	0	0	0	0	0				
De directe opvang na incidenten	0	0	0	0	0	0				
De verdere nazorg na incidenten	0	0	0	0	0	0				
De melding- en registratieprocedure voor incidenten	0	0	0	0	0	0				
De maatregelen die tegen de dader worden genomen	0	0	0	0	0	0				
De procedure van aangifte doen tegen de dader	0	0	0	0	0	0				
Huisvestingsmaatregelen	0	0	0	0	0	0				
(inrichting balies/spreekkamers, camera's, alarmknoppen, etc.)										

Functie-informatie

In welke van de volgende categorieën zou u uw functie indelen?

- ☐ Dienstverlening (publieks-)balie / Receptiewerkzaamheden
- ☐ Maatschappelijke en/of therapeutische hulpverlening
- ☐ Toezicht, handhaving en controle
- ☐ Inspectie
- ☐ Management / leidinggevende / coördinator
- ☐ Bestuurlijke taken
- ☐ Ondersteuning / Personele taken / Facilitair / Secretarieel
- ☐ Beleid / Advies / Onderzoek
- ☐ Overig

Hoeveel burgercontacten heeft u gemiddeld?

- ☐ Meerdere contacten per dag
- ☐ Enkele contacten per week
- ☐ Enkele contacten per maand
- ☐ Enkele contacten per jaar
- ☐ Geen

Op welke manieren heeft u contact met burgers?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Aan de balie / receptie
- ☐ Bij huisbezoeken
- ☐ In een spreekkamer
- ☐ In de openbare ruimte
- ☐ Telefonisch
- ☐ Via e-mail of digitaal
- ☐ Via brief

Hoe lang bent u in gemeentelijke dienst?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ 1 tot 3 jaar
- ☐ Meer dan 3 jaar

Hoe lang werkt u al in een functie met burgercontacten?

- ☐ Minder dan 1 jaar
- ☐ 1 tot 3 jaar
- ☐ Meer dan 3 jaar

Heeft u suggesties voor het verbeteren van (de uitvoering van) het agressiebeleid?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Einde enquête

Bedankt voor het invullen van de enquête. Als u nog vragen of opmerkingen heeft dan hoor ik dat graag, u kunt onderstaand mijn contactgegevens vinden. De resultaten van dit onderzoek zullen, indien u dit wenst, met u gedeeld worden. U kunt daarvoor hier uw e-mailadres invullen, of de gegevens opvragen via de onderstaande contactgegevens.

e-mail:

.....

Contactgegevens:

Naam: *Jarno Meenink*

e-mail: *j.meenink@hengelo.nl*

tel.: *0612263383*

Bijlage 3. Enquête afdelingshoofden

Inleiding

Geachte heer/mevrouw,

Mijn naam is Jarno Meenink, ik doe momenteel een onderzoek in opdracht van de gemeente Hengelo. Het onderwerp daarvan is een evaluatie van het agressiebeleid van de gemeente Hengelo. Er zal onder anderen onderzocht worden:

- wat de daadwerkelijke aard en omvang is van agressie en geweld door externen (mensen van buiten de organisatie) tegen medewerkers;
- hoe het agressiebeleid in de praktijk wordt uitgevoerd;
- welke factoren invloed hebben op de uitvoering van het agressiebeleid

Om dit te onderzoeken zal ik een enquête uitzetten op enkele afdelingen. Daarbij ontvangen de medewerkers andere enquêtes dan de leidinggevenden vanwege de verschillende verantwoordelijkheden die zij binnen het agressiebeleid hebben. In het eindrapport zal op basis van de resultaten aanbevelingen worden gedaan voor de verbetering van het agressiebeleid en de uitvoering daarvan.

Instructies voor het invullen van de enquête:

Er kan geantwoord worden door een kruisje in het juiste vakje te zetten.

Bij de enquêtevragen wordt gesproken over soorten agressie. De volgende soorten agressie worden gehanteerd (afkomstig uit het agressiebeleid van de gemeente Hengelo):

- *Verbale agressie.*

Bijvoorbeeld beledigen, vernederen, smaad, treiteren, discrimineren en seksuele intimidatie. Daartoe behoren ook uitingen via de telefoon, weblog, brief, fax of e-mail.

- *Persoonsgerichte bedreiging.*

Bijvoorbeeld dreigen door houding, gebaar of andersoortig gedrag, het bemoeilijken, onmogelijk maken of juist dwingen, pogingen tot schoppen, slaan of verwonden, stalken. Dit betreft ook schriftelijke dreigingen via brief, telefoon, email of fax.

- *Fysieke agressie.*

Bijvoorbeeld mishandeling, verwonden, aanranden, beetpakken, duwen, trekken, slaan, gericht gooien, spugen, wapengebruik en vernielen.

Tijdens de enquête wordt het agressiebeleid van de gemeente Hengelo behandeld. Daaronder valt:

- De agressienota: *bevat de achtergrond, uitgangspunten van het beleid, de verantwoordelijkheden van verschillende personen in de organisatie en de maatregelen die de gemeente Hengelo op het gebied van agressiepreventie neemt*
- Het agressieprotocol: *handelingsprocedure voor tijdens en na incidenten*
- Gedragsregels voor medewerkers
- Huisregels voor bezoekers
- Algemene richtlijnen huisbezoek
- Het centrale registratiesysteem voor agressie incidenten

Begin van de enquête

1 Hebben medewerkers van uw afdeling wel eens te maken gehad met agressie door een burger of klant?

- ☐ Nee (ga verder met vraag 3)
- ☐ Ja

2 Hoe vaak schat u dat uw medewerkers het afgelopen jaar te maken gehad met agressie?

- ☐ Niet
- ☐ 1-10 keer
- ☐ 11-20 keer
- ☐ 21-30 keer
- ☐ Meer dan 30 keer
- ☐ Weet ik niet

3 Kunt u bij de volgende soorten agressie aangeven in hoeverre u denkt dat uw medewerkers daar bij u melding van maken?

Verbale agressie:

- ☐ Altijd
- ☐ De meeste incidenten
- ☐ Sommige incidenten
- ☐ Nooit
- ☐ Weet ik niet

Persoonsgerichte bedreiging

- ☐ Altijd
- ☐ De meeste incidenten
- ☐ Sommige incidenten
- ☐ Nooit
- ☐ Weet ik niet

Fysieke agressie

- ☐ Altijd
- ☐ De meeste incidenten
- ☐ Sommige incidenten
- ☐ Nooit
- ☐ Weet ik niet

4 Wat denkt u dat redenen voor medewerkers zijn, agressie incidenten niet aan hun leidinggevende te melden?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ Geen reden, alles wordt gemeld
- ☐ Het kost te veel tijd en moeite om alle incidenten melden
- ☐ De dader wordt toch niet gepakt
- ☐ Sommige incidenten zijn niet ernstig genoeg
- ☐ Het hoort bij het werk
- ☐ Zij weten niet van welke incidenten zij melding moeten maken
- ☐ Er wordt weinig met de meldingen gedaan
- ☐ Anders, namelijk...

.....

.....

.....

5 Wat zijn voor hen redenen om incidenten wel aan hun leidinggevende te melden?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk.

- ☐ De dader moet bestraft worden
- ☐ Ik zou behoefte aan opvang en nazorg kunnen hebben
- ☐ Ik kan persoonlijke gevolgen ondervinden na een incident
- ☐ Het wordt door het beleid en de organisatie verplicht
- ☐ Mijn leidinggevende vindt het belangrijk
- ☐ Mijn collega's vinden het belangrijk
- ☐ Anders, namelijk...

.....

.....

6 Als er bij u een incident wordt gemeld, wordt deze melding dan doorgegeven ten behoeve van de centrale registratie bij P&O?

- ☐ Ja, altijd (ga verder met vraag 8)
- ☐ Meestal
- ☐ Soms
- ☐ Nee, nooit

7 Indien de melding niet altijd wordt geregistreerd, welke redenen zijn daarvoor?

.....

.....

.....

.....

8 Hoe vaak bent u het afgelopen jaar getuige geweest van agressie tegen een medewerker?

Bij één incident kunnen overigens meerdere soorten agressie voorkomen.

Verbale agressie:

- ☐ Niet
- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

Persoonsgerichte bedreiging

- ☐ Niet
- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

Fysieke agressie

- ☐ Niet
- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

9 Hoe vaak heeft u het afgelopen jaar persoonlijk te maken gehad met agressie?

- ☐ Niet
- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

10. Met welk(e) soort(en) agressie was dit?

Bij één incident kunnen overigens meerdere soorten agressie voorkomen.

Verbale agressie:

Persoonsgerichte bedreiging

Fysieke agressie

☐ Niet

☐ Niet

☐ Niet

☐ 1-2 keer

☐ 1-2 keer

☐ 1-2 keer

☐ 3-4 keer

☐ 3-4 keer

☐ 3-4 keer

☐ 5 keer of vaker

☐ 5 keer of vaker

☐ 5 keer of vaker

11. Worden uw (nieuwe) medewerkers geïnformeerd en geïnstrueerd over het agressieprotocol en de daartoe behorende werkafspraken?

☐ Ja, dat is meerdere malen gebeurd

☐ Ja, dat is een enkele keer gebeurd

☐ Nee, nooit

12. Ziet u er op de één of andere manier op toe dat uw medewerkers naar het agressieprotocol handelen wanneer zij te maken hebben met (potentiële) incidenten?

☐ Nee

☐ Ja

Zo ja, hoe ziet u daarop toe?

.....

.....

.....

.....

13. Zijn uw medewerkers die burgercontacten hebben, getraind in de omgang met agressie?

☐ Nee, geen van hen (ga verder met vraag 15)

☐ Sommigen van hen

☐ De meesten van hen

☐ Ja, allemaal

14. Hoe lang is het geleden dat (een deel van) uw medewerkers hebben deelgenomen aan een training in de omgang met agressie?

☐ Minder dan een jaar geleden

☐ Tussen een jaar en drie jaar geleden

☐ Tussen de drie en vijf jaar geleden

☐ Meer dan vijf jaar geleden

15. Treft u maatregelen als één van uw medewerkers in contact komt met een burger waar agressie van verwacht wordt?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit (ga verder met vraag 17)

16. Om welke maatregelen gaat het dan?

- ☐ Er is een extra collega aanwezig
- ☐ De leidinggevende is aanwezig
- ☐ De leidinggevende staat stand-by
- ☐ De burger of klant wordt uitgenodigd op het stadskantoor / stadhuis
- ☐ Anders, namelijk...

.....

.....

17. Neemt u de eerste opvang na een incident op u?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit (ga verder met vraag 19)

18. Kunt u kort beschrijven hoe de eerste opvang verloopt?

.....

.....

.....

19. Neemt u de nazorg na een incident op u?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit (ga verder met vraag 21)

20. Kunt u kort beschrijven hoe de nazorg verloopt?

.....

.....

.....

21. Heeft u voor de nazorg wel eens contact opgenomen met andere personen of instanties?

- ☐ Nee
 - ☐ Ja, met de bedrijfsmaatschappelijk werker
 - ☐ Ja, met de bedrijfsarts
 - ☐ Ja, met slachtofferhulp
 - ☐ Ja, met iemand anders, namelijk....
-

22. Neemt u na een incident maatregelen tegen de dader?

- ☐ Ja, altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nee, nooit (ga verder met vraag 24)

23. Om welke maatregelen tegen de dader gaat het? Er zijn meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Mondelinge waarschuwing
 - ☐ Schriftelijke waarschuwing
 - ☐ Verwijderen uit het gebouw
 - ☐ Pandverbod opleggen
 - ☐ Het staken van de dienstverlening
 - ☐ Aangifte tegen de dader
 - ☐ Het verhalen van schade op de dader
 - ☐ Anders, namelijk...
-
-

24. In hoeveel van de gevallen doet u aangifte tegen de dader van een incident, indien de aard van een incident daar aanleiding toe geeft?

- ☐ Altijd
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ Nooit

25. Hoe vaak schat u, dat u het afgelopen jaar aangifte heeft gedaan?

- ☐ Niet
- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

26. Doet u melding bij de Inspectie SZW (Arbeidsinspectie) indien de gevolgen voor de medewerker daar aanleiding toe geven?

- ☐ Niet van toepassing
- ☐ Nee, nooit
- ☐ In sommige gevallen
- ☐ In de meeste gevallen
- ☐ Ja, altijd

27. Zo ja, hoe vaak is dit voorgekomen?

- ☐ 1-2 keer
- ☐ 3-4 keer
- ☐ 5 keer of vaker

28. In hoeverre zijn uw medewerkers volgens u bekend met het protocol?

- ☐ Erg goed bekend
- ☐ In hoofdlijnen bekend
- ☐ Minder goed bekend
- ☐ Niet goed bekend

29. Waar merkt u dat aan?

.....

.....

.....

30. Zijn er wel eens onveilige of risicovolle situaties bij u gemeld door de medewerkers?

- ☐ Nee, nooit
- ☐ Ja, een enkele keer
- ☐ Ja, meerdere malen

Zo ja, wat is er gemeld?

.....

.....

.....

.....

Kunt u op een schaal van 1 tot 5 aangeven in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent?

		Helemaal mee oneens			Helemaal mee eens		
31a	Ik ben op de hoogte van de inhoud van het agressiebeleid	0	0	0	0	0	
31b	Ik ben op de hoogte van de middelen die volgens het agressiebeleid mogen worden toegepast	0	0	0	0	0	
31c	Ik ben op de hoogte van de uitgangspunten van het agressiebeleid	0	0	0	0	0	
31d	Ik weet wat van mij verwacht wordt met betrekking tot het agressiebeleid	0	0	0	0	0	
31e	Het agressiebeleid is duidelijk naar mij gecommuniceerd	0	0	0	0	0	
32a	Ik heb de juiste competenties om het agressiebeleid uit te voeren	0	0	0	0	0	
32b	Ik beschik over voldoende middelen om het agressiebeleid uit te voeren	0	0	0	0	0	
32c	De agressienota is bruikbaar	0	0	0	0	0	
32d	Het agressieprotocol is bruikbaar	0	0	0	0	0	
32e	De melding- en registratieprocedure agressie-incidenten is bruikbaar	0	0	0	0	0	
33a	Ik ben het eens met de middelen die volgens het beleid mogen worden toegepast	0	0	0	0	0	
33b	Ik ben bereid het agressiebeleid uit te voeren	0	0	0	0	0	
33c	Ik ben bereid medewerkers te instrueren over het protocol	0	0	0	0	0	
33d	Ik ben bereid erop toe te zien dat medewerkers volgens het protocol handelen	0	0	0	0	0	
33e	Ik ben bereid te zorgen dat medewerkers voldoende getraind zijn en blijven	0	0	0	0	0	
33f	Ik ben bereid preventieve maatregelen te treffen bij toekomstig contact met een burger waar agressie van wordt verwacht	0	0	0	0	0	
33g	Ik ben bereid de eerste opvang en nazorg te aan medewerkers te bieden na een incident	0	0	0	0	0	
33h	Ik ben bereid incidenten te registreren die bij mij gemeld worden	0	0	0	0	0	
33i	Indien nodig ben ik bereid maatregelen tegen de dader van agressie te nemen	0	0	0	0	0	
33j	Indien nodig ben ik bereid aangifte tegen de dader te doen	0	0	0	0	0	
34a	Mijn sectormanager laat mij zelf bepalen hoe ik het agressiebeleid uitvoer	0	0	0	0	0	
34b	Het agressiebeleid laat mij vrij bij de manier waarop ik het agressiebeleid uitvoer	0	0	0	0	0	

Kunt u op schaal van 1 tot 5 aangeven in hoeverre u tevreden bent over:

	Helemaal mee oneens					Helemaal mee eens
	1	2	3	4	5	nvt
<i>Het agressiebeleid in zijn algemeenheid</i>	0	0	0	0	0	0
<i>De aangeboden trainingen in de omgang met agressie</i>	0	0	0	0	0	0
<i>De handelingsinstructies in het agressieprotocol</i>	0	0	0	0	0	0
<i>De opvang- en nazorgprocedure</i>	0	0	0	0	0	0
<i>De melding- en registratieprocedure voor incidenten</i>	0	0	0	0	0	0
<i>De maatregelen die tegen de dader mogen worden genomen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>De procedure van aangifte doen tegen de dader</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Huisvestingsmaatregelen</i>	0	0	0	0	0	0
<i>(inrichting balies/spreekkamers, camera's, alarmknoppen, etc.)</i>						

Functie-informatie medewerkers

Hoeveel burgercontacten hebben uw medewerkers gemiddeld?

- ☐ Meerdere contacten per dag
- ☐ Enkele contacten per week
- ☐ Enkele contacten per maand
- ☐ Enkele contacten per jaar
- ☐ Geen

Op welke manieren hebben uw medewerkers contact met burgers?

Er zijn meerdere antwoorden mogelijk

- ☐ Aan de balie / receptie
- ☐ Bij huisbezoeken
- ☐ In een spreekkamer
- ☐ In de openbare ruimte
- ☐ Telefonisch
- ☐ Via e-mail of digitaal
- ☐ Via brief

Heeft u suggesties voor het verbeteren van (de uitvoering) van het agressiebeleid?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Einde enquête

Bedankt voor het invullen van de enquête. Als u nog vragen of opmerkingen heeft dan hoor ik dat graag, u kunt onderstaand mijn contactgegevens vinden. De resultaten van dit onderzoek zullen, indien u dit wenst, met u gedeeld worden. U kunt daarvoor hier uw e-mailadres invullen, of de gegevens opvragen via de onderstaande contactgegevens.

e-mail:

.....

Contactgegevens:

Naam: *Jarno Meenink*

e-mail: *j.meenink@hengelo.nl*

tel.: *0612263383*

Bijlage 4. Correlaties tussen de factoren en de uitvoering

		Weten	Kunnen	Willen	Moeten	Uitvoering
Weten	Pearson Correlatie	1	,743**	,181*	-,059	,469**
	P-waarde		,000	,043	,529	,000
	N	127	121	125	116	127
Kunnen	Pearson Correlatie	,743**	1	,337**	-,191*	,353**
	P-waarde	,000		,000	,043	,000
	N	121	121	120	113	121
Willen	Pearson Correlatie	,181*	,337**	1	-,050	,327**
	P-waarde	,043	,000		,591	,000
	N	125	120	125	116	125
Moeten	Pearson Correlatie	-,059	-,191*	-,050	1	,010
	P-waarde	,529	,043	,591		,916
	N	116	113	116	116	116
Uitvoering	Pearson Correlatie	,469**	,353**	,327**	,010	1
	P-waarde	,000	,000	,000	,916	
	N	127	121	125	116	129

**= significante correlatie bij $\alpha=0,01$ (2-tailed)

* = significante correlatie bij $\alpha=0,05$ (2-tailed)