

Agressie en geweld bij provinciale buitendienst- en publieksfuncties

Quick scan

Yvonne van Heerwaarden
Oberon Nauta

Agressie en geweld bij provinciale buitendienst- en publieksfuncties

Quick scan

Amsterdam, 14 februari 2006

Yvonne van Heerwaarden
Oberon Nauta

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Onderzoeksopzet	4
2.1	Doelstelling onderzoek	4
2.2	Onderzoeksvragen	4
2.3	Afbakening begrippen	4
3	Belangrijkste bevindingen	6
3.1	Informatiepositie van de provincies	6
3.2	Agressie, risicoprovincies en risicogroepen	7
3.3	Maatregelen en beleid	9
3.4	Wie is verantwoordelijk voor het beleid?	11
3.5	Tot slot	11
3.6	Conclusies	11
4	Aanbevelingen	13
	Bijlagen: Interviewverslagen	
1	Drenthe	20
2	Flevoland	23
3	Friesland	25
4	Gelderland	27
5	Groningen	29
6	Limburg	32
7	Noord-Brabant	34
8	Overijssel	36
9	Utrecht	38
10	Zeeland	41
11	Zuid Holland	43

1 Inleiding

Uit 'De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden' blijkt dat werknemers werkzaam in het openbaar bestuur - gemeente, provincie en rijksambtenaren - meer dan de gemiddelde werknemer geconfronteerd worden met agressie en geweld door het publiek. Vanuit de provincies zijn signalen opgevangen dat met name bij de buitendiensten en bij medewerkers met publieksfuncties de problematiek is toegenomen.

Op basis van deze signalen heeft een discussie plaatsgevonden binnen de Branche BegeleidingsCommissie van het arboconvenant Provincies (BBCP) en het netwerk van arbocoördinatoren. Dit heeft geresulteerd in een plan van aanpak 'Agressie bij buitendienst- en publieksfuncties Provincies'. Eerste onderdeel van het plan van aanpak van de BBCP is de probleemanalyse. Om zicht te krijgen op de omvang van agressie en geweld bij de buitendienst- en publieksfuncties van de provincies heeft de Projectorganisatie Arboconvenant Provincies DSP-groep gevraagd een quick scan uit te voeren onder de twaalf provincies. Deze quick scan bestaat uit een landelijke inventarisatie, waarbij de omvang van de problematiek én de getroffen maatregelen geïnventariseerd worden. Deze rapportage legt daar verslag van.

Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet toegelicht en worden de belangrijkste begrippen omschreven. Hoofdstuk 3 geeft een weergave van de belangrijkste bevindingen. In het 4^e en tevens afsluitende hoofdstuk wordt een aantal aanbevelingen gedaan. Deze aanbevelingen kunnen richting geven aan de keuzes van de BBCP ten aanzien van de ondersteuning van de provincies op het gebied van agressie en geweld in de buitendienst- en publieksfuncties.

In de bijlage ten slotte volgt een beknopt en schematisch overzicht van de aanpak van agressie en geweld bij de buitendienst en publieksfuncties binnen de verschillende provincies. Daarna volgen de uitgewerkte interview verslagen per provincie weergegeven via een vast format.

2 Onderzoeksopzet

2.1 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van de inventarisatie is drieledig:

- Enerzijds dienen de uitkomsten van het onderzoek een beeld te geven van de stand van zaken bij de provincies ten aanzien van agressie en geweld bij buitendienst- en publieksfuncties.
- Anderzijds dient de quick scan om zicht te krijgen op een aantal best practices, die gebruikt kunnen worden in de vervolgmaatregelen.
- Ten slotte dient de quick scan om aan de invulling van het projectplan handen en voeten te geven. Immers op basis van de uitkomsten zal de BBCP de doelen en vervolgactiviteiten vaststellen.

2.2 Onderzoeksvragen

In het projectplan zijn de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

- 1 Hoe vaak komt agressie en geweld voor?
- 2 Welke functiegroepen betreft het voornamelijk?
- 3 Welke maatregelen zijn ontwikkeld door provincies?
- 4 Is er een meldingssysteem aanwezig?
- 5 Welke maatregelen, protocollen en opleidingen kunnen als best practices worden aangemerkt?

2.3 Afbakening begrippen

Ongewenst omgangsvormen

'Ongewenste omgangsvormen' is een verzamelnaam voor bijvoorbeeld seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk. Het is een vorm van systematisch vijandig gedrag op de werkvloer dat gericht is tegen één specifieke medewerker. Dit kan zich uiten door pesten, morele intimidatie, seksuele intimidatie, racisme of discriminatie. Binnen deze inventarisatie richten we ons specifiek op: agressie en geweld.

Agressie en geweld: intern en extern

Agressie en geweld kan veroorzaakt worden door bedrijfsinternen (dit zijn chefs en collega's) en door publiek. Met name werknemers in dienstverlenende beroepen en zij die te maken hebben met klanten, cliënten, bezoekers, leerlingen en dergelijke kunnen te maken krijgen met agressief gedrag van publiek. Dit kan variëren van uitgescholden worden, bedreigd of vernederd worden tot aan geslagen of geschopt worden of overvallen worden. Tot agressie en geweld wordt dus zowel fysiek, psychisch als verbaal geweld gerekend. Ook het vernielen van materiaal van het bedrijf/de instelling waar werknemers bij aanwezig zijn, wordt daartoe gerekend.

- *Verbaal geweld en gebaren*
dreigende houding, schelden, middelvinger.
- *Psychisch geweld (serieuze bedreigingen)*
bedreigen, volgen buiten de werkplaats, doorlopend bellen, stalken, gezinsleden bedreigen.
- *Fysiek geweld*
duwen, fysiek hinderen, schoppen, slaan, krabben, bijten, kopstoot, belemmeren het vertrek te verlaten, aanranding, verwonden, doden, verkrachten, besmetten met Aids.

Agressie en geweld komen zowel intern als extern voor in de organisatie. Binnen deze inventarisatie richten we ons specifiek op de externe vormen ervan.

Publieksfuncties en buitendiensten

Geweld van externen richt zich bij de provincie logischer wijze op met name de medewerkers die publiekscontact hebben. Dit zijn vooral de zogenaamde buitendiensten en de medewerkers die als gevolg van hun takenpakket publieksfuncties onderhouden. Op basis van de quick scan is gebleken dat de volgende medewerkers, op basis van hun functie de grootste kans lopen in aanraking te komen met agressie en geweld.

- Handhavers/ toezichthouders;
- Vergunningverleners;
- Kantonniers;
- Landmeters;
- Brug- en sluiswachters;
- Muskusratbestrijders.

Niet elke provincie heeft dezelfde buitendiensten of hanteert dezelfde naam voor de diensten. Bovendien kiezen sommige provincies voor het onderverdelen van een bepaalde dienst, terwijl in andere provincies deze beide diensten juist weer samengevoegd worden.

De term publieksfuncties is enigszins subjectief. Bijna elke provinciale medewerker heeft tenslotte bij tijd en wijle te maken met publiekscontacten en vervult zodoende een publieksfunctie. Onder publieksfuncties zijn echter in dit onderzoek alleen die functies verstaan, waar structureel sprake is van publiekscontact. Dit betekent dat de receptiemedewerkers en telefonisten in de quick scan wel zijn meegenomen, maar de beleidsmedewerkers buiten beschouwing zijn gelaten. Aan de respondenten is het vervolgens overgelaten de functiegroepen te benoemen.

Onderzoeksverantwoording

Aan het onderzoek hebben uiteindelijk 11 van de 12 provincies deelgenomen. Alleen Noord-Holland heeft, vanwege een lopende reorganisatie, niet kunnen participeren aan het onderzoek.

Ten aanzien van het oorspronkelijke drieledige onderzoeksdoel moet nog een wijziging worden vermeld. Naast het in kaart brengen van de stand van zaken ten aanzien van agressie en geweld bij de buitendienst- en publieksfuncties en het aandragen van aanbevelingen voor de keuze van het ondersteuningstraject vanuit de BBCP, beoogde de inventarisatie ook zicht te geven op een aantal best practises. Aan deze laatste doelstelling is uiteindelijk geen gehoor gegeven, omdat het gevoerde beleid en de getroffen maatregelen nog te weinig ontwikkeld waren om als voorbeeld te dienen voor andere provincies. Neemt niet weg dat provincies wel geïnteresseerd zijn in de aanpak en maatregelen van andere provincies ten aanzien van agressie en geweld bij deze functiegroepen.

3 Belangrijkste bevindingen

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aard en omvang van de agressieproblematiek bij de buitendiensten en publieksfuncties van de Nederlandse provinciën. Omdat echter tijdens het onderzoek duidelijk werd dat de informatiepositie ten aanzien van dit thema vrijwel bij alle provincies heel beperkt is en dat daardoor beleidsmatige sturing lastig blijkt, gaan we daar allereerst even kort op in.

3.1 Informatiepositie van de provincies

Geen enkele provincie beschikt over een volledig beeld van de aard en omvang van de agressieproblematiek. Zoals uit tabel 3.1 blijkt hebben slechts 5 van de 11 provincies die in het onderzoek betrokken zijn een vast omschreven meldingsprocedure bij incidenten, waarmee ook het centrale bestuur van de organisatie wordt ingelicht. Bij geen enkele provincie waarborgt deze procedure echter dat op centraal niveau een duidelijk beeld bestaat van het exacte aantal incidenten.

Tabel 3.1 Informatiepositie (MTO = Medewerkers Tevredenheids Onderzoek)

Provincie	Omvang aantal medewerkers *	Meldingsprocedure	MTO
Drenthe	110	Ja	Onbekend
Flevoland	60	Ja	Onbekend
Friesland	200	Ja	Onbekend
Gelderland	200	Nee	Internetspiegel
Groningen	200	Nee	MTO
Limburg	60	Nee	Onbekend
Noord Brabant	250	Ja	Personeelsmonitor
Overijssel	200	Nee	Arbo-scan personeel
Utrecht	80	Nee	MTO
Zeeland	100	Nee	Onbekend
Zuid Holland	365	Ja	Onbekend

* Het betreft hier een globale omvang van het aantal medewerkers in de buitendienst en publieksfuncties.

De informatiepositie van de afzonderlijke diensten is veelal beter. In vrijwel alle teamoverleggen worden (ernstige) incidenten al dan niet structureel besproken, zodat de medewerkers op het decentrale niveau wel een indruk hebben van de omvang van de problematiek. De aard en kwaliteit van deze gegevens verschilt echter per dienst, waardoor op centraal niveau een versnipperd en diffuus beeld ontstaat. In een enkel geval, zoals bij de handhavingdienst Groenservice Zuid-Holland, wordt consequent ieder agressieincident dat niet beschouwd wordt als part-of-the-job, door de medewerkers in een digitaal systeem geregistreerd. Dit is, indien alle diensten daar gebruik van maken een mogelijkheid om op centraal niveau goed zicht te krijgen op de omvang, de aard en de ernst van de problematiek in de organisatie.

Ondanks het feit dat de kennis over individuele incidenten alleen decentraal aangetroffen wordt is bij de provincies op het centrale niveau wel vaak bekend bij welke diensten de agressieproblematiek het grootst is. De RI&E's die bij alle onderzochte provincies wordt uitgevoerd is hierbij behulpzaam.

Een aantal provincies voert verder nog periodiek medewerkerstevredenheidsonderzoeken¹ uit die op persoonsniveau aanvullende informatie over dit thema verschaffen.

3.2 Aggressie, risicoprovincies en risicogroepen

Subjectieve omvang

Hoewel er geen betrouwbare cijfers beschikbaar zijn over de omvang van de agressieproblematiek voor provinciale buitendiensten en publieksfuncties, bleek het voor de meeste provincies wel mogelijk een schatting te geven.

Tabel 3.2 Geschatte omvang van de agressieproblematiek

Provincie	Omvang	Risico functies
Drenthe	Onbekend	Handhavers en vergunningverleners
Flevoland	Onbekend, gering	Handhavers (milieutoezichthouders)
Friesland	Onbekend, gering	Handhavers (milieutoezichthouders)
Gelderland	Onbekend, komt voor bij sommige diensten	Handhavers (dienst Milieu en Water)
Groningen	Onbekend, gering	Muskusratbestrijders en handhavers
Limburg	Onbekend, gering	Kantonniers en handhavers
Noord Brabant	Onbekend, gering	ICT helpdesk medewerkers, vergunningverleners, bodes en handhavers
Overijssel	Onbekend, komt voor bij sommige diensten	Handhavers en vergunningverleners
Utrecht	Globaal zicht door MTO, komt voor bij sommige diensten	Handhavers en kantonniers (buitendienst verkeer en vervoer)
Zeeland	Onbekend, gering	Kantonniers en milieuhandhavers
Zuid Holland	Ten dele bekend, komt voor bij sommige diensten	Handhavers en muskusratbestrijders

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de handhavers veruit de meest kwetsbare functiegroep is binnen de buitendiensten. Overigens niet zo verwonderlijk als wordt gekeken naar het type publiekscontact.

Noot 1 Er zijn verschillende MTO's. In Gelderland wordt sinds kort gewerkt met de internetspiegel. Op de website van Internetspiegel wordt het project als volgt omschreven: "De InternetSpiegel is een online onderzoeksinstrument waarmee u zelf medewerkeronderzoek kunt uitvoeren. De InternetSpiegel is exclusief ontwikkeld voor overheidsorganisaties. ... In de InternetSpiegel is het gehele onderzoekstraject, van voorbereiding tot rapportage, volledig geautomatiseerd. In uw eigen webruimte, die u bereikt via onze website kunt u eenvoudig zelf uw onderzoek(en) samenstellen. U maakt daarbij gebruik van de standaard- en de keuzemodules. Elke module bevat een set met vragen over een thema; ook kunt u zelf modules maken en eigen vragen toevoegen. Wanneer u heeft aangegeven aan wie u de vragen wilt stellen, dan nodigt de InternetSpiegel via e-mail de deelnemers uit om mee te doen aan het onderzoek. Ook het verzamelen en verwerken van alle data, en de terugkoppeling, vindt via internet en e-mail plaats." In Utrecht wordt tweejaarlijks een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Daarin kunnen medewerkers aangeven in hoeverre zij te maken hebben met gevallen van agressie en geweld. Dit MTO wordt provincie breed afgenomen waarin zowel naar interne als het externe vormen van geweld wordt gevraagd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het in de vragenlijst gaat om de beleving van de medewerker. In Overijssel wordt jaarlijks de werksituatie, onder andere ten aanzien van agressie, in kaart gebracht met de zogenaamde Arbo-scan. Dit meetinstrument, dat weliswaar alleen de subjectieve omvang van agressie meet, bestaat uit drie onderdelen:

- PAGO onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit een personeelsenquête die inzicht verschaft over het algemene welzijn van de medewerkers.
- Investeer in People onderzoek. Met dit onderzoek wordt het oordeel van de medewerkers over de organisatie en haar beleid en werkklimaat geïnventariseerd.
- Persoonlijk werk en ontwikkelingsplan onderzoek. Dit onderzoek geeft inzicht in het individuele functioneren van de medewerkers en dienst ontwikkelingswensen.

Handhavers zijn opsporingsbevoegd en mogen in hun functies, wanneer wetten overtreden worden burgers en bedrijven sanctioneren (met bijvoorbeeld boetes of het sluiten van ondernemingen). Uit de quick scan is naar voren gekomen dat met name autosloperijen, sportvissers en boeren (kleine ondernemingen) bij deze functiegroep als belangrijkste agressieplegers zijn aan te merken. De agressie bestaat in hoofdzaak uit schelden, maar er zijn ook voorbeelden genoemd waar er met steek- en vuurwapens is bedreigd. Ook kwam naar voren dat handhavers zich soms erg bedreigd voelen, wanneer ze bij een te sanctioneren bedrijf in overleg moeten met meerdere werknemers die proberen te voorkomen dat de boete wordt uitgeschreven. Hoewel vaak niet met zoveel woorden wordt uitgesproken is de boodschap wel duidelijk dat zij wensen dat de overtreding door de vingers gezien moet worden.

Veel van de muskusratbestrijders zijn bestuurlijk bij de waterschappen ondergebracht. In die provincies waar ze nog wel onder de provinciale verantwoordelijkheid vallen (Groningen en Zuid Holland) heeft deze groep medewerkers ook zeer geregeld te maken met onwenselijk gedrag van burgers (en milieuactivisten). Materiaal wordt vernield en de bestrijders worden uitgescholden voor dierenbeulen. Ook kan het gebeuren dat een (lokale) politieke partij of milieubeweging de noodzaak van de bestrijding van de muskusrat in twijfel trekt met als gevolg dat de publieke opinie verandert en het publiekscontact verruwt.

Kantonniers krijgen ook steeds vaker te maken met agressie, mede vanwege de toegenomen toezichthoudende taken langs de provinciale wegen. Weggebruikers vinden dat ze te lang worden opgehouden bij wegwerkzaamheden of zijn er niet van gediend wanneer ze aangesproken worden op ongewenst gedrag (zoals het weggooien van vuilnis uit de auto). Ook kan het voorkomen dat automobilisten een kantonniër ten onrechte aanzien als een politiefunctionaris die op snelheid controleert. Het agressieve gedrag bestaat vooral uit het opsteken van middelvingers, toeteren of het werpen van voorwerpen naar de kantonniers. Het gebeurt meer dan eens dat weggebruikers opzettelijk met een te hoge snelheid langs de wegwerkers rijden.

In een enkele provincie wordt de brugwachter beschouwd als een kwetsbare functionaris. Weggebruikers die vinden dat ze te lang moeten wachten op de passerende vaartuigen of omgekeerd, bestuurders van vaartuigen die vinden dat de brug reeds te snel gesloten wordt kunnen agressieve taal uitslaan naar de functionaris. In een enkel geval was er zelfs sprake van bedreiging en werd een ruit van het wachterhuis vernield. Door de technische voorzieningen (zoals een centrale afstandbediening) is de afstand tussen het publiek en de brugwachter toegenomen. Hierdoor lijkt er bij deze functiegroep sprake te zijn van een afname van de agressie vanuit het publiek.

Intern versus externe agressie

Gezien het zwaartepunt van de aard van problematiek bij de buitendiensten heeft de focus van het onderzoek op externe agressie gelegen: vormen van ongewenst gedrag gepleegd door buitenstaanders. In een aantal provincies is echter expliciet aangegeven dat interne en externe agressie veel met elkaar te maken hebben.

Wanneer een medewerker stelselmatig niet serieus behandeld of genegeerd wordt (vormen van interne agressie) dan wordt het uitermate lastig om externe vormen van agressie op een zinvolle manier aan te kaarten. Medewerkers houden in het vervolg hun problemen voor zich met het gevaar dat uiteindelijk verzuim optreedt. Om die reden wordt soms betoogd dat beide thema's samen thuishoren in het bredere kader van het veiligheidsbeleid.

3.3 Maatregelen en beleid

Voordat ingegaan wordt op de maatregelen en het beleid dat door de provincies gevoerd wordt, is het van belang eerst aan te geven wat het verschil tussen beiden is. Maatregelen worden getroffen om een bepaald probleem tegen te gaan of in noodsituaties een veilige procedure te verschaffen. Beleid gaat verder en moet beschouwd worden als een integrale aanpak. Goed beleid onderscheidt zich van maatregelen, door het volgen van een beleidscyclus. Een beleidscyclus bestaat uit de volgende onderdelen:

- heldere probleemanalyse;
- meetbare doelstelling;
- set van maatregelen en middelen waarmee die doelstellingen worden verwezenlijkt;
- monitoring en evaluatie van de voortgang van het proces;
- eventuele bijsturing.

Maatregelen zijn binnen het beleid de middelen waarmee de doelstellingen worden verwezenlijkt. Maatregelen hoeven echter niet perse onderdeel te vormen van het beleid. Een meldingsprocedure van incidenten (een maatregel) kan bijvoorbeeld op zichzelf bestaan zonder dat met dat middel bepaalde concreet geformuleerde doelstellingen worden nagestreefd.

Verder is het nog van belang te vermelden dat het niet zondermeer als een gemis moet worden beschouwd, wanneer een provincie geen beleid voert op het thema agressie. Zoals uit paragraaf 3.1 bleek is soms de inschatting dat de agressieproblematiek gering is. Het voeren van expliciet (preventief) agressiebeleid lijkt in dergelijke situaties overbodig.

Maatregelen en beleid van de provincies

De meeste provincies hebben één of meer maatregelen tegen agressie getroffen maar nergens wordt specifiek beleid gevoerd op het thema. Met andere woorden: in geen van de provincies is op centraal niveau een duidelijk beeld van de exacte omvang van het probleem, laat staan dat er meetbare doelstellingen ten aanzien van agressie verwoord zijn. Gelderland lijkt hierop een lichte uitzondering. Hoewel ook hier alleen de aard, maar niet de omvang van het probleem bekend is, is er wel sprake van een kwalitatieve probleemanalyse, doelstellingen en daarop afgestemde middelen. Er lijkt overigens een verband te bestaan tussen enerzijds de omvang van het aantal medewerkers en het aantal getroffen maatregelen. Ook bestaat er een verband tussen de grootte van de problematiek en het aantal preventieve maatregelen en maatregelen gerelateerd aan agressie en geweld.

Meldingsprocedures

Meten is weten. Inmiddels is duidelijk dat voor het maken van passend provinciaal beleid het noodzakelijk is inzicht te hebben in de omvang van agressie en geweld. Van belang is daarbij dat alle (agressie gerelateerde) incidenten gemeld worden. De meeste provincies beschikken over een meldingsprocedure die, wanneer deze conform de afspraken zou worden opgevolgd, op centraal niveau een goed beeld zou moeten schetsen van de problematiek.

Zoals eerder werd opgemerkt verschilt de meldingsdiscipline van de medewerkers per functiegroep en provincie, zodat in de praktijk geen goed overzicht voorhanden is. De verschillen tussen de diensten zijn echter groot. Er zijn diensten waar zich wel incidenten voordoen, maar waar nauwelijks melding van wordt gedaan. Andere diensten hebben dit serieuzer opgepakt en streven er naar dat ieder uitzonderlijk incident op een of andere wijze gemeld en geregistreerd wordt.

Protocollen

Vrijwel alle onderzochte provincies beschikken over protocollen over hoe op te treden in bepaalde (agressieve) situaties. De mate waarin deze protocollen zijn geïmplementeerd en worden toegepast verschilt enorm. Meest in het oogspringende voorbeeld wordt misschien wel geleverd door de provincie Groningen. De provincie Groningen heeft een procedure ontwikkeld en schriftelijk vastgelegd om haar werknemers te beschermen, maar hen ook hun primaire taak te kunnen laten uitvoeren. De procedure houdt in dat wanneer een handhaver zijn taak niet kan uitoefenen vanwege een agressieve reactie van een burger of bedrijf, deze zich direct terugtrekt en de zaak meldt bij een centraal punt binnen de provincie. De casus wordt vervolgens op directieniveau opgepakt. Zij proberen allereerst het gesprek aan te gaan met het bedrijf en schakelen indien nodig (in uitzonderingsgevallen) de hulp in van de politie. Deze aanpak bevat goed en heeft ertoe geleid dat de handhaver zich voordat escalatie optreedt terug kan trekken.

Een aantal andere provincies hanteert een (veiligheids)protocol, waarin de afspraken zijn vastgelegd over hoe op treden na een ingrijpend/ traumatisch incident. Het gaat daarbij om zaken als assistentie bij het doen van aangifte en het inschakelen van de bedrijfsmaatschappelijk werker. In Zuid Holland hebben ze daaraan toegevoegd dat er binnen 24 uur psychosociale hulp geboden kan worden. Dit is mogelijk door afspraken met externe professionele hulpverleners. Het veiligheidsprotocol van Drenthe gaat daarbij specifiek in op de huis- en gedragsregels.

Risicovolle locaties

Met name handhavers zijn vaak goed op de hoogte bij welke personen of bedrijven de kans op agressie het grootst is. Veel provincies hebben daarom een protocol opgesteld dat voorschrijft een lijst bij te houden van risicovolle locaties. Bezoeken aan deze adressen worden altijd met minimaal 2 personen, al dan niet geflankeerd door politie, uitgevoerd.

Trainingen

Veel medewerkers van de buitendiensten hebben deel genomen aan een training gericht op het tegengaan van agressie. Er bestaan echter belangrijke verschillen tussen de provincies, maar ook binnen de provincies.

Daar waar in de ene provincie medewerkers meerdere keren per jaar deelnemen aan een cursus blijken in andere provincies slechts sporadisch of eenmalig trainingen aangeboden te worden. De trainingen worden overigens in veel gevallen door externen² verzorgd, waarbij er vaak gebruik wordt gemaakt van acteurs.

3.4 Wie is verantwoordelijk voor het beleid?

Het succes van een initiatief wordt vaak mede bepaald door de inspanning van de verantwoordelijken. Wanneer zich echter geen expliciete probleem-eigenaren voordoen of wanneer de verantwoordelijkheid gemeenschappelijk gedragen wordt, neemt de kans van slagen af. Bij de overgrote meerderheid van de provincies blijkt dit echter het geval. Er is vaak geen sprake van een specifieke probleemeigenaar. Veelal zijn de arbocoördinatoren en de afdeling P&O impliciet met dit thema bezig.

Er lijken zich drie mogelijke varianten voor te doen:

- Het thema agressie heeft onvoldoende prioriteit.
- Het thema wordt beschouwd als een impliciete gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van vertrouwenspersonen, arbocoördinatoren etc.
- Het thema is ondergebracht (en te veel ondergesneeuwd) in het brede beleid van ongewenste omgangsvormen.

3.5 Tot slot

Veel van de buitendiensten worden letterlijk bemand door stevige types. Medewerkers die tegen een stootje kunnen en zich ook in lastige situaties, weten staande te houden. Dit robuuste karakter is noodzakelijk voor een goede uitoefening van de verschillende toezichthoudende taken, maar draagt tegelijkertijd het gevaar in zich dat binnen het team van medewerkers een machocultuur ontstaat. Binnen een machocultuur is het niet vanzelfsprekend dat gevoelens van onveiligheid worden besproken. Incidenten, waarbij agressie in het spel is lopen in een dergelijke omgeving het gevaar gebagatelliseerd te worden en ook kan de implementatie van agressiebeleid hiervan last ondervinden. In een machocultuur kan tenslotte snel de houding ontstaan dat bepaalde incidenten nu eenmaal bij het werk horen en dat opvang of een preventieve aanpak overdreven is.

3.6 Conclusies

Hoewel het aantal medewerkers in de buitendienst- en publieksfuncties sterk uiteen loopt, heeft geen van de provincies een betrouwbare incidentenregistratie. De meeste provincies hanteren echter een vastgelegde meldingsprocedure voor (ernstige) incidenten. De centrale arbocoördinator is op de hoogte van deze incidenten, zodat op centraal niveau het een en ander bekend is. Dit beeld wordt verder aangescherpt met gegevens die via medewerkerstevredenheidsonderzoeken en RI&E's worden verkregen.

Noot ² Voorbeelden van bureaus die dergelijke trainingen aanbieden zijn onder meer Bezemer en Kuiper, Hubert Consult en Bureau Result training & Consultancy.

Tussen de provincies bestaan grote verschillen ten aanzien van de agressieproblematiek. Van alle functiegroepen lijkt de handhaver en de kantonnier het meest kwetsbaar. Hoewel in vrijwel alle provincies maatregelen getroffen worden om agressie tegen te gaan is feitelijk nergens sprake van goed geïmplementeerd beleid. Het ontbreekt ten aanzien van dit thema aan concrete en meetbare doelen, waardoor het onmogelijk is om de voortgang te meten. Ook kent het agressiebeleid in de provincies geen duidelijke probleemeigenaar. Ofwel er is niemand aangewezen ofwel er is sprake van een impliciete gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

4 Aanbevelingen

Als we kijken naar de positie van de provincie ten aanzien van beleid en maatregelen op het gebied van agressie en geweld, kunnen we constateren dat er grote verschillen zijn. Grote verschillen in het aantal medewerkers dat aan agressie en geweld wordt blootgesteld, maar ook verschillen in de mate waarin en de wijze waarop beleid en maatregelen daarop zijn afgestemd.

Bij het lezen van de tabel gaat het er niet om bepaalde provincies in een goed of slecht daglicht te plaatsen. De onderzoeksgegevens die verzameld zijn geven slechts een globaal beeld van de stand van zaken rond het thema agressie en geweld bij de buitendienst en publieksfuncties. Met dit overzicht willen we aantonen dat er via verschillende manieren naar de thematiek gekeken kan worden.

Tabel 4.1 Overzicht van de provincies

	Huidige aanpak continueren en waar nodig aanscherpen	Uitwerken en verankeren van huidig beleid wenselijk	Meer aandacht voor ontwikkelen van beleid en maatregelen wordt aanbevolen
Veel Buitendienst en publieksfunctiemedewerkers (>100)	Zuid Holland Gelderland	Drenthe Groningen Friesland	Noord Brabant Overijssel
Weinig Buitendienst en publieksfunctiemedewerkers (<100)		Utrecht	Flevoland Limburg Zeeland

Bovenstaand overzicht geeft aan dat de mate waarin provincies het onderwerp agressie en geweld in de buitendienst en publieksfuncties beleidsmatig hebben omarmd verschilt. Dit is deels te verklaren door de mate van bekendheid met de omvang van agressie en geweld op centraal niveau binnen bepaalde functies. Indien incidenten toenemen of indien zich een ernstig incident voordoet kan dit de aanleiding vormen om beleid te ontwikkelen.

Ook indien de incidenten niet bekend zijn (en niet voorkomen) is het voor de provincies van belang bewust te kiezen voor een beleidsvariant op maat. De keuze voor een uitgebreide of minimale beleidsvariant kan onderbouwd worden indien de omvang van agressie en geweld binnen de organisatie bekend is. De uitwerking van het gekozen beleid met de bijbehorende maatregelen kan vervolgens afgestemd worden op de ernst van agressie en geweld en de meest kwetsbare doelgroep.

Kortom, het vereist een gedifferentieerde aanpak om de provincies op maat te kunnen ondersteunen.

Op basis van de bevindingen formuleren we de volgende aanbevelingen die we hieronder kort zullen toelichten:

- inzetten op het versterken van de informatiepositie;
- inzetten op het bieden van maatwerk;
- inzetten op het stimuleren van veiligheidsprotocollen;
- inzetten op het ontwikkelen van beleid;
- inzetten op het versterken van de communicatie en implementatie.

Inzetten op het versterken van de informatiepositie

Voor die provincies, waarbij de omvang van agressie naar schatting groot is maar nog onvoldoende aandacht is voor het probleem zal eerst de informatiepositie moeten verbeteren. Een onvolledige informatiepositie kan er toe leiden dat er een verkeerd beeld van de werkelijke situatie ontstaat. Eigenlijk geldt dit voor alle provincies die onvoldoende zicht hebben op de aard en de omvang van agressie en geweld. Ondanks dat sommige decentrale diensten aangeven een goed beeld te hebben van de omvang, wordt dit op centraal niveau niet gedeeld. Het is van groot belang dat ook op centraal niveau zicht bestaat van de aard en omvang van agressie en geweld. Immers van daaruit is het mogelijk om maatregelen structureel in te voeren en in te bedden in beleid.

De informatiepositie kan op verschillende manieren verbeterd worden.

- Opzetten van een webbased registratiesysteem waarvoor alle medewerkers geautoriseerd worden en zelf kunnen melden. Het melden kan anoniem plaats vinden, dit geldt ook voor de gegevens over de dader. Op deze manier is het mogelijk zicht te krijgen op de aard en omvang van de incidenten. Besteed daarbij aandacht aan het feit dat er voldoende capaciteit en kennis aanwezig moet zijn om ook de analyse van de data uit te kunnen voeren.
- Uitvoeren van een inventarisatie naar verzuimgegevens. Verzuim is één van de indicatoren die kunnen optreden als gevolg van ongewenst gedrag. Het betreft hier vanzelfsprekend zowel interne als externe ongewenste omgangsvormen. Verzuimgegevens kunnen echter impliciet zicht geven op de ernst van de situatie en de mate waarin de medewerkers last hebben van de agressie en het geweld. Blijkt nu dat de verzuimcijfers bij de buitendienst en publieksfuncties relatief hoog zijn, dan is het vervolgens van belang om te kijken naar de mate waarin er sprake is van een machocultuur en op welke wijze deze doorbroken kan worden.

Inzetten op het bieden van maatwerk

Het is niet per definitie zo dat provincies die weinig aandacht besteden aan de aanpak van agressie en geweld verkeerd bezig zijn. Voor provincies die naar schatting weinig in aanraking komen met incidenten, waarbij tevens weinig medewerkers in de buitendienst en publieksfuncties werkzaam zijn, is het niet zinvol een uitgebreid beleid te voeren. Ondersteuning is dan meer van belang in het goed organiseren van de randvoorwaarden (denk aan het opstellen van een veiligheidsprotocol). Het gaat erom dat wil ondersteuning succesvol blijken de aanpak afgestemd dient te zijn op de behoefte van de organisatie en haar medewerkers.

Inzetten op het stimuleren van het opstellen van veiligheidsprotocollen

Ongeacht of agressie en geweld in grote of kleine mate voorkomt, is het van essentieel belang dat elke provincie in het bezit is van een veiligheidsprotocol. Sommige provincies hebben dit reeds uitgewerkt, maar dit geldt nog niet voor alle provincies.

In het veiligheidsprotocol dient zowel aandacht te zijn voor de procedures en faciliteiten ten aanzien van preventieve maatregelen, maatregelen naar aanleiding van een incident en de maatregelen die getroffen kunnen worden in het kader van nazorg. Op deze manier zijn medewerkers indien zich incidenten voordoen op de hoogte van de te nemen stappen. Zij kunnen zich daarvoor gesteund voelen door de organisatie. Met name in het kader van nazorg weten de medewerkers op welke hulp zij kunnen rekenen.

Inzetten op het ontwikkelen van beleid

Beleid ten aanzien van agressie en geweld bij de buitendienst- en publieksfuncties is bij de provincies nog weinig in de praktijk terug te vinden. De RI&E's en de medewerkerstevredenheidsonderzoeken blijken bovendien slechts zijdelings aangrijpingspunten te bieden voor beleid. Dit betekent niet dat wij er per definitie voor pleiten dat elke provincie uitgebreid beleid dient te formuleren. Het is wel van belang dat, indien een provincie er bewust voor kiest geen (uitvoerig) beleid te voeren, de onderbouwing daarvoor opneemt in het beleidskader. Tijdens de evaluatie komt het gekozen uitgangspunt regelmatig terug, zodat getoetst kan worden of het nog algemeen geldend is.

Het opstellen van beleid is dan ook voornamelijk een manier om structureel aandacht te vragen voor het thema; om de aanpak van agressie en geweld te borgen. Daarmee kan een belangrijke kwaliteitsslag gemaakt worden. Het is zinvol daarbij te focussen op een aantal belangrijke onderdelen zoals:

- Het regelmatig aandacht besteden aan het bevorderen van het melden van incidenten (eventueel door 'blame free' melden in te voeren waarbij zowel aanklager als dader geanonimiseerd worden).
- Naast het regelmatig uitvoeren van risico-inventarisaties (RI&E) extra aandacht te besteden aan het goed wegen en analyseren van de uitkomsten van de RI&E en medewerkeronderzoeken c.q. het mede op basis daarvan opstellen van een heldere probleemanalyse.
- Het formuleren van meetbare doelen (SMART) en concrete resultaten (waardoor beter op resultaten gestuurd kan worden).
- Medewerkers van alle lagen in het bedrijf te betrekken bij het vaststellen van de waarden en normen van het bedrijf en het vaststellen van de grenzen van ontoelaatbaar gedrag (creëer betrokkenheid en draagvlak!). (zie voorbeeld Gelderland)
- Op managementniveau meer prioriteit geven aan dit thema. Het is van belang dat het managementniveau zich ook sterk bewust is van hun eigen voorbeeldrol (reactie op incidenten) en deze rol ook uitdragen.
- Zorgen voor een centraal kader, met daarin voldoende ruimte voor de afzonderlijke diensten. Zo zijn deze afzonderlijke diensten met elk hun eigen aandachtspunten in staat om de doelen en de aanpak daarop af te stemmen. (zie voorbeeld Drenthe)

Inzetten op het versterken van de communicatie en implementatie

Een organisatie kan nog zoveel beleid en protocollen hebben ontwikkeld, maar het succes staat of valt met de toepassing ervan. Zolang de medewerkers onvoldoende op de hoogte zijn van het beleid of het belang van een protocol onvoldoende onderschrijven mist er een belangrijk onderdeel van de aanpak: de implementatie. Gerichte aandacht voor de wijze waarop de protocollen worden geïmplementeerd en de wijze hoe erover wordt gecommuniceerd is van groot belang.

Bijlagen: Interviewverslagen

Schematisch overzicht van de provinciën

Provincie	Aantal mede werkers	Registratie systeem en procedure	Betrouwbaar	Omvang	Inschatting problematiek (ernstig)	Bij welke diensten	Maatregelen (cursus protocollen)
Drenthe	110	Ja	Nee	Onbekend	Niet mogelijk	Handhavers en vergunningverleners	Protocol dat door P&O tijdens werkoverleg wordt toegelicht. Door de afdelingen worden de protocollen op maat gemaakt. Er is voorlichtingsmateriaal. Er is ook een lijst met risico bedrijven.
Flevoland	60	Ja	Nee	Onbekend	Geringe problematiek	Handhavers (milieu toezichthouders)	Er zijn specifieke protocollen opgesteld. Onduidelijk is in hoeverre dit geïmplementeerd is en gebruikt wordt door de medewerkers
Friesland	200	Nee	Nvt	Onbekend	Alle medewerkers hebben er in meer of mindere mate mee te maken	Handhavers (milieu toezichthouders)	Geweldsprotocol is in ontwikkeling. inclusief afspraken over het opstarten van een zorgvangnet
Gelderland	200	Nee registratiesysteem en procedure in ontwikkeling	Nvt	Onbekend	Niet mogelijk, lijkt sprake van toename	Handhavers (dienst Milieu en Water)	Protocol ontwikkeld: altijd met twee medewerkers op pad lijst opgesteld van bedrijven waarbij een verhoogd risico aanwezig is m.b.t. agressie
Groningen	200	Nee	Nvt	Onbekend	Geringe problematiek	Muskusratbestrijders en handhavers	Protocol: als conflict dreigt, trekt handhaver zich terug. De cliënt wordt vervolgens via de centrale dienst benaderd. Voorlichting
Limburg	60	Nee	Nvt	Onbekend	Geringe problematiek	Kantonniers en handhavers	Binnen het team worden incidenten besproken en oplossingen gezocht
Noord Brabant	250	Ja	Nee	Onbekend	Geringe problematiek	Helpdeskmedewerkers van de afd. automatisering, vergunningverleners, bodes en handhavers	Bedrijfsmaatschappelijk werkster is expliciet opgetuigd met thema agressie
Overijssel	200	Nee	Nvt	Onbekend	Bij sommige diensten in flinke mate aanwezig, bij andere diensten gering	Handhavers en vergunningverleners	Ze beschikken over een Arbo-scan en in het personeelsbeleid worden de kerncompetenties van de medewerkers benoemd
Utrecht	80	Ja, nog onvoldoende gehanteerd	Nee	Globaal zicht door MTO	Bij sommige diensten problematiek aanwezig, lijkt toe te nemen	Handhavers en kantonniers (buitendienst verkeer en vervoer)	Er is een veiligheidsprotocol en traumaprotocol ontwikkeld
Zeeland	100	Nee	Nvt	Onbekend	Geringe problematiek	Kantonniers en milieuhandhavers	Binnen het team worden incidenten besproken en oplossingen gezocht
Zuid Holland	365	Ten dele	Ten dele	Gedeeltelijk bekend	Bij sommige diensten erg groot, neemt wel af	Handhavers en muskusratbestrijders	Allerlei protocollen en ook trauma opvang procedures

Schematisch overzicht van de provinciën

Provincie	Trainingen	Beleidscyclus	Bedreigingen	Overige
Drenthe	Geen	Beleid is ingebed in de arbo-beleidscyclus. Het thema is echter lastig te monitoren omdat de omvang niet bekend is.	De organisatiecultuur maakt het lastig om het onderwerp bespreekbaar te maken. 'Core Business' heeft prioriteit.	Beleid (zowel intern als extern geweld) is ingebed in arbo-beleidscyclus, waarmee arbocoördinator belast is.
Flevoland	In 2000 zijn alle medewerkers uit de buitendienstfuncties op training geweest. De milieuhandhavers herhalen deze periodiek	Er is geen beleid t.a.v. het thema	Nvt	Geen probleem eigenaar
Friesland	Er zijn weerbaarheids-trainingen gegeven	Het thema beleid is niet ingebed in een beleidscyclus	Machocultuur	Er is een meldingsprocedure, maar deze wordt vrijwel niet gebruikt
Gelderland	Handhavers hebben een training gevolgd m.b.t. agressie en geweld	Er is een recentelijk een beleidscyclus opgestart. Er sprake van beeldvorming, besluitvorming en implementatie.	Fragmentatie van organisatie en machocultuur	Uitvoeren MTO m.b.v. internetspiegel
Groningen	Ja, maar incidenteel	Nee	Geen inzicht in de werkelijke aantallen en ontbreken structureel aanbod	Geen probleem eigenaar
Limburg	Geen	Nee	Nvt	Geen probleem eigenaar
Noord Brabant	Ja, maatwerk per afdeling	Nee	Kracht en bedreiging is ad hoc en vraaggerichte benadering	Geen probleem eigenaar
Overijssel	Nee	Nee, maar ze hebben wel een cultuurveranderingsproces ingezet wat m.n. t.a.v. intern geweld de situatie moet verbeteren.	Er ontbreekt een goed overzicht van de problematiek	Geen probleem eigenaar
Utrecht	Vrijwel alle medewerkers van de buitendienst en publieksfuncties hebben een training gevolgd. De sector Integraal Wegenverkeer heeft nog een verdiepende module gevolgd	Nee	Reële cijfers ontbreken	Geen probleem eigenaar
Zeeland	Eenmalig is een workshop aangeboden rond ongewenste omgangsvormen	Nee	Nvt	Geen probleem eigenaar
Zuid Holland	Ja, soms samen met de politie	Nee	Machocultuur	Geen probleem eigenaar

1 Drenthe

Binnen de provincie Drenthe zijn circa 110 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Drenthe is niet in het bezit van cijfers wat betreft de omvang van agressie en geweld in de buitendienst en publieksfuncties. De provincie vindt het ook lastig een indruk te geven van de omvang van agressie en geweld door derden. Er bestaat dan ook geen zicht op een eventuele toe- of afname.

De meest kwetsbare groep is volgens de provincie de productgroep handhavende functies (handhavers en vergunningverleners). De meest voorkomende vorm is verbaal geweld. Bijvoorbeeld handhavers of vergunninghouders die met jagers in aanraking komen of boeren treffen die niet blij zijn met een bezoek op hun erf. Er zijn echter ook incidenten bekend van serieuze bedreigingen, waarbij een medewerker uren opgesloten is of een medewerker met een pistool bedreigd is. Dit zijn wel extreme voorbeelden die een paar jaar geleden speelden.

Medewerkers van de provincie Drenthe hebben wel de indruk, dat agressie en geweld door derden ook bij de provincie Drenthe voor komt. Vanuit deze invalshoek wordt ook belang gehecht aan passend beleid op dit terrein. Toch kan geconstateerd worden dat het thema nog niet bij heel veel medewerkers actief leeft. Bij de productgroepen in de buiten en publieke functies lijkt het thema meer te spelen. Een reactie, zoals die op het huidige beleid naar voren is gekomen luidt: *'Het zijn wel mooie woorden, maar wat hebben wij hier als medewerkers concreet aan.'* Ondanks deze reactie vinden zij het wel van belang om het onderwerp onder de aandacht te brengen en daar beleid op te ontwikkelen.

De provincie heeft ook behoefte aan inzicht in de omvang van agressie en geweld door derden. Er is onlangs een registratieformulier ontwikkeld dat door de medewerker en zijn/haar manager ingevuld dient te worden. Dit registratiesysteem is gericht op alle ongewenste omgangsvormen (zowel intern als extern). Het is de bedoeling dat een 'kopie' naar de afdeling P&O doorgestuurd wordt, die zodoende instaat is om alle incidenten te analyseren.

Concrete maatregelen en projecten

De provincie Drenthe heeft een veiligheidsprotocol opgesteld, dat in gaat op de volgende onderdelen:

- Preventieve maatregelen. Medewerkers worden daarin geïnformeerd over trainingsmogelijkheden (individueel of in teamverband), andere facilitaire zaken.

- Opvang na een calamiteit. Daarin is informatie te vinden over de hulp die vanuit de organisatie geboden wordt, zoals medische hulp, professionele hulp, aangifte bij de politie, opvang met nazorg.
- Nazorg en afwikkeling van een incident. Daarin staat de wijze waarop collega's betrokken worden bij de nazorg zodat er goed contact tussen de collega's, het incident in het werkoverleg te bespreken, evalueren van de ondersteuning, verhalen van materiële schade.

Tijdens het werkoverleg van de verschillende productgroepen zijn deze protocollen besproken. De afdeling P&O heeft daarbij een toelichting gegeven op het protocol, dat deels beschouwd kan worden als voorlichtingsactiviteit. Er is voorlichtingsmateriaal ontwikkeld in de vorm van flyers, maar ook via intranet is informatie toegankelijk gemaakt. Tijdens het overleg wordt duidelijk gecommuniceerd waar welke informatie is te vinden, wat je te doen staat als je slachtoffer bent van agressie en geweld (door derden) en welke mogelijkheden er zijn om preventieve maatregelen te nemen.

Van de afzonderlijke productgroepen wordt verwacht dat zij dit protocol aanvullen, zodat het op maat aansluit bij de betreffende werkzaamheden van de productgroep. Dit betekent onder meer dat de productgroep een eigen maatstaf moet definiëren. Op die manier wordt inzichtelijk welke vormen van agressie en geweld het betreft. Tevens wordt de vraag gesteld of de productgroep een risicotaxatie hanteert (een zogenaamde 'zwarte' lijst waarop verschillende personen, bedrijven of situaties genoemd worden). Het is de bedoeling dat jaarlijks binnen de werkgroep aandacht besteed wordt aan dit thema.

Beleid

Er is een veiligheidsprotocol opgesteld gericht op ongewenste omgangsvormen. Dit protocol is niet ontwikkeld naar aanleiding van een probleemanalyse. Vanwege de eisen die vanuit de Arbo-wetgeving gelden en de achterhaaldheid van het 'oude' beleid is nieuw beleid ontwikkeld. Het voormalige beleid was niet meer toereikend en voornamelijk gericht op seksuele intimidatie en rassendiscriminatie.

Het huidige beleid is breed opgezet gericht op ongewenste omgangsvormen binnen de provincie en bestaat uit twee onderdelen.

- Het eerste onderdeel richt zich op ongewenste omgangsvormen binnen de eigen organisatie (intern). Hieronder vallen gedragscodes etc. In het kader van dit traject is ook nagedacht over de vraag wat de provincie verstaat onder ongewenste omgangsvormen.
- Het tweede onderdeel is gericht op externe agressie en geweld en omvat onder meer het veiligheidsprotocol.

Het beleidskader is ontwikkeld door een personeelsadviseur. Het beleid wordt ingebed in de arbo-beleidscyclus waar de arbocoördinator mee belast is. Dit houdt onder meer in dat het onderwerp jaarlijks terugkeert en op de agenda van management/ directie wordt geplaatst. Daarnaast vinden de reguliere arbo-audits plaats.

Het is momenteel nu ook zo dat binnen het aannamebeleid van bepaalde functies rekening gehouden wordt met specifieke competenties. (uitstralen van gezag, omgaan met conflictsituaties etc.)

Succesfactor en bedreigingen

De provincie Drenthe heeft het thema agressie en geweld serieus aangepakt en grondig uitgewerkt. Dit houdt in dat bepaalde begrippen zijn uitgewerkt en gedefinieerd. In het protocol is daarbij zowel aandacht voor de preventieve kant, curatieve kant (hoe ga je ermee om als je met agressie en geweld te maken hebt) en de nazorg.

Toch blijft de aanpak van een thema als agressie en geweld kwetsbaar. Medewerkers zijn druk bezig met hun 'core business' en pas op het moment dat het speelt krijgt het pas prioriteit. Van belang is dat er beleid op is gemaakt en dat medewerkers de weg weten en hen de faciliteiten geboden worden die zij op dat moment nodig hebben.

Een ander kwetsbaar punt is de cultuur binnen de organisatie. Is het thema goed bespreekbaar binnen de organisatie of wordt er (op hoog niveau) lacherig over gedaan. De directie onderschrijft het beleid, maar geeft in het bespreken van agressie en geweld op de werkplek nog onvoldoende het goede voorbeeld. Binnen de provincie Drenthe kan dan ook vastgesteld worden dat het onderwerp nog niet gemakkelijk bespreekbaar is.

2 Flevoland

In de provincie Flevoland werken ongeveer 60 medewerkers in buitendienst en publieksfuncties?

Omvang agressie en geweld

De provincie beschikt centraal niet over duidelijke informatie ten aanzien van de aard en aantallen agressie-incidenten bij de buitendiensten en publieksfuncties. Dankzij de RI&E is er echter wel een meer inhoudelijk beeld van de risico's en de belangrijkste knelpunten ten aanzien van deze agressieproblematiek zijn bekend.

Binnen de provincie is de afspraak dat incidenten, waaronder agressie-incidenten volgens een vaste procedure gemeld worden. De indruk bestaat dat deze procedure echter niet consequent gehanteerd wordt. De gevallen die officieel bekend zijn moeten daarom niet beschouwd worden als een getrouwe weergave van de werkelijkheid.

Hoewel de omvang van het agressieprobleem lijkt mee te vallen in Flevoland is er een aantal functiegroepen, die er meer mee te maken hebben dan andere. Met name de milieuhandhavers (zowel werkzaam te water als op het land) stuiten nog wel eens op ontstemde burgers. Strovers en eigenaren van (kleine) bedrijven die beboet worden, kunnen zich soms agressief opstellen. Het gaat hier overigens uitsluitend om verbaal geweld en dreigementen.

Ondanks het feit dat de kantonniers niet het hoogste risico lopen van de buitendiensten valt er wel een lichte stijging van agressie bij deze functiegroep waar te nemen. Deze stijging wordt vooral verklaard door het feit dat zij vaker dan in het verleden toezichthoudende taken dienen uit te voeren en daardoor vaker met burgers in contact treden.

Er lijkt bij de andere diensten in het voorgaande jaar sprake van een lichte daling van het aantal incidenten.

Concrete maatregelen en projecten

Het beleid ten aanzien van agressie is in de provincie niet heel duidelijk uitgewerkt. De brugwachters, kantonniers/ opzichters, boden en receptionisten/ telefonisten zijn rond het jaar 2000 op een training geweest waarbij ze geleerd hebben om te gaan met agressieve cliënten. De training bestond uit theorie en simulaties met acteurs. De handhavers namen ook deel aan de training maar zijn bovendien daarna op herhalingscursus geweest.

De provincie beschikt verder over een aantal protocollen waarin de procedures uiteengezet worden over hoe op te treden in situaties waarin sprake is van agressie tegen medewerkers van de organisatie. In hoeverre deze protocollen actief gebruikt worden is onduidelijk.

Naast de training wordt tijdens teamoverleggen altijd ingegaan op de incidenten wanneer deze zich voordoen. Deze overlegmomenten zorgen ervoor dat er bij de medewerkers wel zich is op de aard en omvang van de problematiek. Centraal is de informatiepositie aanzienlijk minder goed maar dankzij de RI&E is er, zij het meer in kwalitatief opzicht, enige informatie over het thema.

Beleid

Door de provincie wordt geen expliciet beleid gevoerd op het thema agressie. Het thema wordt als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid beschouwd.

Succesfactoren en bedreigingen

Als gevolg van de beperkte agressieproblematiek voert de provincie geen beleid. Het is daarom niet mogelijk succesfactoren of bedreigingen te benoemen.

3 Friesland

Bij de provincie Friesland zijn ongeveer 200 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Friesland heeft op centraal niveau onvolledig zicht op wat er bij de afzonderlijke diensten voorvalt. Wel wordt er periodiek een RI&E gehouden die globaal inzicht verschaft bij welke rayons de problematiek het grootst is.

Officieel is er een vastgelegde meldingsprocedure van incidenten, maar die wordt nauwelijks gebruikt. Ook vindt nergens registratie van de afzonderlijke incidenten plaats. Op decentraal niveau lijkt er meer zicht te zijn op het aantal incidenten, vanwege de directe betrokkenheid van de medewerkers. Van officiële verslaggeving is ook hier geen sprake.

Hoewel officiële cijfers ontbreken bestaat de indruk dat in de praktijk alle medewerkers in meer of mindere mate te maken hebben met agressie en geweld. Het gaat daarbij voornamelijk om verbaal geweld. Eenmaal was er sprake van een doodsb bedreiging. Incidenteel zijn medewerkers thuis lastig gevallen of gaan automobilisten verhaal halen, omdat een kantonier ten onrechte wordt aangezien voor een politieagent die op snelheid controleert.

De afgelopen jaren hebben een toename laten zien van het aantal incidenten. Dit hangt mogelijk samen met de verslechterde economische omstandigheden die bedrijven er toe dwingen regels te overtreden.

De provincie Friesland heeft een aantal buitendiensten en publieksfuncties. Hoewel alle medewerkers in meer of mindere mate geconfronteerd worden met extern geweld lijken de milieutoezichthouders nog het meest geconfronteerd te worden met ongewenst gedrag.

Het blijft echter lastig om goed zicht te krijgen op alle incidenten. Bij verschillende diensten is sprake van een meer of mindere machocultuur, waarbij bepaalde type incidenten bijna voor lief genomen worden. Van melding is dan ook lang niet altijd sprake.

Concrete maatregelen en projecten

Binnen de provincie is er op centraal niveau geen sprake van beleid gericht op het tegen gaan van externe agressie. Wel lijkt er op decentraal niveau het een en ander gedaan te worden. Met name op het gebied van weerbaarheidstrainingen.

Binnen de provincie wordt momenteel de laatste hand gelegd aan een geweldsprotocol. Hierin worden de procedures omschreven die moeten worden doorlopen nadat er een geweldsincident gemeld wordt.

In geval er sprake is van persoonlijk slachtofferschap wordt er automatisch ook een zorgvangnet geactiveerd waaronder persoonlijke evaluatiegesprekken en hulp bij het doen van aangifte.

Verder wordt in ieder geval per cluster ieder incident in het teamoverleg besproken. Deze bespreking vormt bovendien de aanleiding om de bredere discussie te voeren over hoe om te gaan met agressiviteit.

Beleid

De provincie voert nog geen officieel beleid op het tegengaan van agressie bij de buitendiensten en publieksfuncties. Wel laat zij periodiek een RI&E uitvoeren waarmee zij inzicht heeft bij welke diensten het aantal incidenten het hoogst is.

De provincie is overigens van mening dat het wenselijk is dat er in de toekomst centraal een soort van beleidskader wordt geformuleerd dat lokaal moet worden ingevuld. Momenteel is de Arbo-adviseur verantwoordelijk voor het agressie beleid. Maar in de praktijk wordt er op deze functie, voor wat betreft dat thema, nauwelijks een beroep gedaan.

Succesfactoren en bedreigingen

Omdat er nauwelijks sprake is van concreet beleid is het niet zinvol om succesfactoren te benoemen. Wel blijkt het in de praktijk vaak erg lastig om agressie bespreekbaar te maken. Bij verschillende diensten is er sprake van een zekere macho cultuur waarbinnen geweld en agressie beschouwd wordt als onderdeel van het werk en waarover je niet spreekt. De bespreekbaarheid van interne agressie is wat dat betreft nog moeilijker.

4 Gelderland

Bij de provincie Gelderland werken ongeveer 200 medewerkers in de buitendiensten of publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

Bij de provincie is op centraal niveau geen goed zicht op de aantallen incidenten. Er is geen vaste meldingsprocedure en voorvallen worden nergens geregistreerd. In de toekomst zal dit veranderen. Gelderland is momenteel bezig een registratiesysteem en een registratieprocedure uit te werken.

Overigens is de organisatie dankzij de periodieke RI&E's wel op de hoogte van waar de agressieproblematiek het grootst is. Met name bij de handhavingdienst Milieu en Water vinden er nog wel eens incidenten plaats waarbij gesanctioneerde of beboete burgers en ondernemers zich agressief opstellen tegen medewerkers van de provincie. Deze agressie betreft in het overgrote aantal gevallen verbaal geweld, maar er zijn ook incidenten bekend waarbij medewerkers ernstig fysiek zijn bedreigd.

Agressie wordt in de provincie breed opgevat. Kantonniers die tijdens hun werkzaamheden aan de weg te maken hebben met automobilisten die vreselijk hard voorbijrijden beschouwen dat evengoed als agressie. Evenals een opgestoken middelvinger.

Hoewel harde cijfers ontbreken bestaat de indruk dat er sprake is van een stijging van het aantal incidenten.

Concrete maatregelen en projecten

De provincie kent een aantal concrete maatregelen die met name bij de dienst Milieu en Water toegepast worden. Het betreft in de eerste plaats trainingen, gegeven door een extern bureau, die de medewerkers leren om te gaan met agressief publiek en klanten. Momenteel heeft de provincie bij een aantal bureaus een offerte aangevraagd voor het verzorgen van een nieuwe ronde aan trainingen. Daarbij is expliciet gevraagd in te spelen op de verschillende situaties waarmee de afzonderlijke diensten te maken hebben.

De dienst Milieu en Water beschikt tevens over een tweetal protocollen, waarin het thema agressie en geweld wordt omschreven. Dit protocol schrijft ook voor dat de organisatie een lijst moet bijhouden van bedrijven met een verhoogd risico en dat handhavers bij de bedrijven altijd met z'n tweeën of vergezeld van de politie dienen op te treden. In het protocol wordt tevens aan de organisatie opgedragen dat bepaalde functiegroepen een training moeten volgen om met agressie om te leren gaan.

Beleid

De provincie is enige tijd geleden begonnen het thema agressie structureel aan te pakken en sinds enige tijd maakt het onderdeel uit van het veiligheidsbeleid. Op dit moment bevindt Gelderland zich in de beleidsontwikkelingsfase.

Hieraan vooraf is er echter eerst een notitie opgesteld, waarin duidelijk uiteen is gezet wat er door de medewerkers van de organisatie onder veiligheid wordt verstaan en dat zij ten aanzien van agressie een duidelijk onderscheid maken tussen interne vormen en externe vormen. De notitie is door zowel het management als de OR onderschreven.

Binnenkort wordt begonnen met het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidonderzoek met behulp van de internetspiegel (<http://www.internetspiegel.nl/>). In dit onderzoek worden de medewerkers onder meer bevraagd naar hun beleving rond het thema agressie en geweld. Deze eerste meting is daarmee de zogenaamde nulmeting die als uitgangspunt zal gaan dienen voor verbetering van het te voeren beleid.

Succesfactoren en bedreigingen

Aangezien het beleid nog in de implementatiefase verkeert is het weinig zinvol om succes- en faalfactoren te benoemen. Wel wordt het beleid bedreigd door fragmentatie van de organisatie. Om organisatiebreed het beoogde beleid uit te voeren is het van belang dat er een gemeenschappelijke visie is op het thema. Nu bestaan er tussen de diensten nog flinke verschillen in bedrijfscultuur. Wat op de ene werkplek als normaal wordt beschouwd is op de andere plek ongewenst gedrag. Deze verschillen leiden er bovendien toe dat er uiteenlopende ideeën bestaan over wat onder agressie verstaan moet worden.

Ook is het beleid erbij gebaat dat er een duidelijk en meetbaar beeld van de problematiek bestaat. De provincie is daarom doende een registratiesysteem en procedure op te starten.

5 Groningen

Binnen de provincie Groningen zijn circa 200 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Groningen heeft een globaal zicht op de omvang van agressie en geweld in de buitendienst en publieksfuncties. Er is een risico-inventarisatie uitgevoerd. Daarin komen veiligheidsaspecten ten aanzien van derden en de beleving daarbij aan de orde. De provincie Groningen werkt niet met een registratiesysteem.

Wat betreft de omvang kan gesteld worden dat er incidenteel situaties zijn, waarin agressie en geweld aan de orde is. Dit betreft dan bijvoorbeeld landmeters, die zich op andermans terrein begeven. Daar kunnen conflicten uit ontstaan. In de afgelopen tien jaar zijn er twee ernstige incidenten voorgekomen. In één geval is een boer met een trekker op een landmeter ingereden, waarbij de apparatuur werd vernield. Verbaal geweld komt verreweg het meeste voor. Soms escaleert dit gedrag en worden medewerkers bij de jas gegrepen.

Of er sprake is van een toe- of afname is moeilijk vast te stellen. Door de technische mogelijkheden kunnen bruggen en sluizen tegenwoordig op afstand bediend worden. Hierdoor is de afstand tussen de burger en de brug en sluiswachter letterlijk groter, waardoor je kunt spreken van een afname van het agressieve gedrag. Tegelijkertijd is het verkeer de laatste jaren enorm toegenomen, waaruit je zou mogen constateren dat ook het agressieve gedrag relatief zou kunnen stijgen.

Het omgaan met agressie hoort een beetje bij het type functie. Het idee heerst dat medewerkers daar ook (tot op zekere hoogte) tegen moeten kunnen. Toch mogen agressie en geweld niet gebagatelliseerd worden. De attitude van de medewerker is van grote invloed. Baliemedewerkers krijgen wel eens te maken met 'vreemde' figuren. Zo is er een inmiddels bekende persoon die zeer regelmatig een brief komt brengen voor de commissaris. Deze persoon wordt netjes ontvangen, krijgt een kopje koffie. Ook zwervers komen wel aan de balie. Het provinciehuis is een publieksgebouw, waar deze situaties voorkomen. Door een vriendelijke bejegening van deze mensen, gecombineerd met het stellen van duidelijke grenzen, voorkom je veel agressie. Dit vraagt om een juiste attitude.

De afdeling muskusratbestrijding heeft in toenemende mate te maken met vernielingen. Het komt voor dat milieuactivisten de ratten willen bevrijden en daarbij vernielingen aanrichten. De problematiek in deze sector neemt toe doordat meer mensen aan het water zijn gaan wonen.

Over het algemeen vindt de provincie Groningen dat het met de mate van agressie en geweld door derden meevalt. Het idee heerst dat in de Randstad deze problematiek vaker voorkomt.

Uit het MTO bleek dat de werkdruk en de werkstress meeviel. Dit is echter niet gekoppeld aan de vragen met betrekking tot agressie en geweld.

Concrete maatregelen en projecten

Afspraken Hoofdkantoor

Binnen de provincie Groningen is met de medewerkers van de afdeling met de landmeters afgesproken dat indien er een conflict ontstaat de medewerker dit conflict niet aangaat, maar zich terugtrekt. Het hoofdkantoor probeert dan met de desbetreffende organisatie of burger tot afspraken te komen (toestemming te vragen), zodat de medewerkers hun werk kunnen doen. De achterliggende visie is eigenlijk dat deze mensen hun werk moeten kunnen uitvoeren en zelf niet de confrontatie hoeven aan te gaan. Op deze manier haalt de provincie het conflict weg bij de medewerkers.

Training omgaan met lastige klanten

Deze training is door een extern bureau aangeboden, maar wordt nog niet structureel ingezet. Als er een groepje gegadigde beschikbaar is kan de training aangeboden worden. Milieutoezichthouders hebben gebruik gemaakt van de training. De training is goed ontvangen en geeft de medewerkers handvatten om in lastige situaties conflicten te vermijden.

Soms is het lastig om de balans tussen het risico dat de burger loopt en je eigen verantwoordelijkheid te bewaren. In Groningen worden schepen van een scheepswerf naar open zee gebracht. Hierbij passeren zij bruggen waar de boten net doorheen kunnen. Dat is leuk om te zien, maar als een sleepkabel knapt zijn de risico's groot. Vanuit de provincie willen de medewerkers in het kader van de veiligheid het publiek op afstand houden, maar zij hebben hiervoor geen mandaat. Agressie kan dan gemakkelijk geuit worden. De politie is ook niet altijd ter plekke. Een vergelijkbaar voorbeeld betreft de jeugd die in de sluisen zwemt en net voordat de deuren dichtgaan er nog doorheen schieten. Ook hier zijn de risico's enorm. Inmiddels is het verboden om in de omgeving van bruggen of sluisen te zwemmen.

Voorlichting

Vanuit de provincie wordt ook aandacht besteed aan voorlichting om burgers te wijzen op de gevaren van bovenstaand gedrag. Daarvoor is een werkgroep in het leven geroepen die de voorlichtende taak heeft opgepakt.

Beleid

Er is geen beleid ontwikkeld op de aanpak van agressie en geweld door derden. Dit moet ook niet te uitgebreid vastgelegd worden. In een paar alinea's dient daar beperkte aandacht aan besteed te worden. Bovendien komt het onderwerp in de risico-inventarisatie weer terug op de agenda. Elk jaar wordt een deel van de organisatie doorgelicht. Knelpunten worden dan beschreven en een plan van aanpak gemaakt om ze op te heffen. Tussentijds worden nieuwe werkmethoden toegevoegd. Dit moet beschouwd worden als een levend document, waar dit onderwerp in is opgenomen.

Succesfactor en bedreigingen

Het succes is dat de medewerkers zich in conflicten gesteund weten vanuit het hoofdkantoor. Verder is een goede houding van de medewerkers van belang, waardoor voorkomen wordt dat potentiële conflictsituaties escaleren.

Aandacht heeft het kunnen kwantificeren van de omvang van agressie en geweld door derden, maar ook het structureel kunnen aanbieden van de training. Dit betekent dat de training regelmatig herhaald wordt zodat ook nieuwe medewerkers getraind worden.

6 Limburg

Binnen de provincie Limburg zijn circa 60 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Limburg heeft onvoldoende zicht op de omvang van agressie en geweld bij de buitendienst- en publieksfuncties.

Incidenten worden genoteerd en binnen de afdelingen besproken. Er is echter geen registratiesysteem waaruit de omvang van agressie en geweld per functiegroep duidelijk naar voren komt. Er is ook niemand verantwoordelijk om op overstijgend niveau naar deze incidenten te kijken en daar conclusies aan te verbinden.

De indruk bestaat dat de meeste incidenten ook daadwerkelijk aan het licht komen. De zaken die besproken worden benaderen sterk de werkelijke omvang, aldus de respondent. De meest voorkomende vorm van agressie en geweld betreft verbaal geweld, zoals vervelende opmerkingen, het opsteken van een middelvinger etc. De indruk bestaat dat dit de laatste jaren is toegenomen. De meest kwetsbare functiegroepen zijn de medewerkers bij de provinciale wegen en de handhavers.

Concrete maatregelen en projecten

Er zijn binnen de provincie Limburg geen concrete projecten of maatregelen gericht op het tegen gaan van agressie en geweld bij de provinciale buitendienst en publieksfuncties.

Binnen het team worden de incidenten besproken en worden zelf oplossingen voorgedragen. Hiervoor zijn geen richtlijnen ontwikkeld. Tijdens deze besprekingen wordt benadrukt dat het belangrijk is om de situatie verbaal te houden, je terug te trekken en een collega te waarschuwen. Deze besprekingen kunnen tegelijkertijd als een vorm van voorlichting beschouwd worden. Tussen de afdelingen onderling vindt ten aanzien van dit thema ook geen overleg, afstemming of samenwerking plaats. De afdelingen zijn daarvoor te verschillend qua samenstelling en werkzaamheden.

De provincie Limburg beschouwt het thema agressie en geweld voornamelijk als een maatschappelijk probleem waar ook burgers in toenemende mate mee te maken hebben. Dit maakt het lastig om daar concrete maatregelen op te organiseren. Bovendien is de behoefte vanuit de verschillende afdelingen nog niet geuit om per team trainingen te kunnen volgen hoe om te gaan met agressie en geweld.

Beleid

Doordat de provincie zich midden in een reorganisatie bevindt heeft dit thema momenteel geen prioriteit.

Binnen de afdelingen heerst een open en transparante sfeer waarin incidenten bespreekbaar zijn. Binnen de afdelingen is bij de leidinggevenden voldoende oog voor dit thema. Het is dan ook een ongeschreven uitgangspunt van de provincie Limburg om binnen de afdeling deze incidenten onderling bespreekbaar te houden. Dit is echter (nog) niet expliciet in een beleidskader opgenomen.

Succesfactor en bedreigingen

Een belangrijke succesfactor voor de provincie Limburg is de open en transparante sfeer op de afdelingen die het bespreken van incidenten mogelijk maakt. Door de open communicatie is het mogelijk om signalen op te pakken, dit met collega's te delen en op basis daarvan te bepalen hoe er mee wordt omgegaan.

Aan de andere kant blijft de aanpak van agressie en geweld een teer onderwerp. Het is moeilijk om agressie en geweld te voorkomen. Als medewerkers op het verkeerde moment op de verkeerde plek zijn en de verkeerde burgers treffen kun je nog zo'n goed beleid voeren, maar doe je er niets aan.

7 Noord-Brabant

Binnen de provincie Noord Brabant zijn (na een grove schatting) circa 250 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Noord Brabant heeft geen goed zicht op de omvang van agressie en geweld bij de buitendienst en publieksfuncties. Incidenteel komt het wel voor, maar er lijken zich geen ernstige incidenten voor te doen. Het betreft voornamelijk verbaal geweld. Ook leeft het idee dat wanneer er sprake zou zijn van een toename dit via signalen van de personeelsadviseurs naar voren zou zijn gekomen.

Meldingsprocedure

Binnen de provincie Noord Brabant worden ongevallen gemeld. Daarvoor is een meldingsprocedure in het leven geroepen. Uit de evaluatie blijkt dat er geen sprake is van fysiek geweld als gevolg door agressie bij de buitendienst en publieksfuncties.

Personeelsmonitor

Inmiddels is binnen de provincie Noord Brabant de personeelsmonitor afgenomen. Dit kan opgevat worden als het welzijnsonderdeel in de risico-inventarisatie. Binnen dit onderdeel is in zijn algemeenheid gevraagd naar ongewenste omgangsvormen (zowel intern als extern). De resultaten zijn echter nog niet bekend.

Kwetsbare functiegroepen die door de provincie genoemd zijn, zijn de helpdesk medewerkers van de afdeling automatisering, bodes, vergunning verleners en handhavers.

Concrete maatregelen en projecten

Bedrijfsmaatschappelijk werk

Voor opvang, begeleiding of advies kunnen medewerkers zich wenden tot de vertrouwenspersoon of de bedrijfsmaatschappelijk werker. Er is ook een externe vertrouwenspersoon van de arbodienst beschikbaar. Binnen de provincie Noord Brabant zijn twee medewerkers (1,5 fte) belast met bedrijfsmaatschappelijk werk. Bedrijfsmaatschappelijk werk besteedt aandacht aan ongewenst omgangsvormen op de werkplek. Hieronder valt ook agressie en geweld bij de buitendienst en publieksfuncties.

Trainingen

Er worden verschillende trainingen aangeboden op verschillende niveaus bij verschillende afdelingen. Dit betekent enerzijds een versnipperd aanbod; meerdere bureaus worden gevraagd om de trainingen te geven. Anderzijds kunnen de afdelingen een training op maat uitzoeken die past bij de behoefte van de betreffende medewerkers.

Onderling (op de afdelingen) worden incidenten besproken en opgelost. Naar voren is gekomen dat er geen behoefte bestaat aan extra maatregelen of verankering in beleid. De trainingen zijn belangrijk maar geregeld op centraal niveau is niet nodig.

Beleid

Er is geen beleid gemaakt rond dit thema. Dit betekent dat er geen beleidsnotitie aanwezig is. Het zijn meer ad hoc activiteiten die uitgezet worden. De ongeschreven procedure is dat wanneer een werknemer ongewenst gedrag ervaart dit bespreekt met zijn leidinggevende en het probeert op te lossen. De leidinggevende kan de werknemer nog adviseren om naar het bedrijfsmaatschappelijk werk te gaan. Daarnaast is er een procedure om ongewenst gedrag te melden, maar dit betreft het brede spectrum.

Zowel de arbocoördinator als het bedrijfsmaatschappelijk werk hebben dit thema als aandachtspunt. Binnen het beleid is dit thema geen speerpunt.

Succesfactoren en bedreigingen

De kracht van de aanpak van de provincie Noord Brabant is de ad hoc wijze van reageren waarbij een hele vraaggerichte aanpak is ontstaan. Op deze manier is opgepakt waar vanuit de medewerkers behoefte aan is. Dit is tegelijkertijd natuurlijk ook de zwakte van de aanpak. Door de aanpak in beleid te verankeren is er meer aandacht voor preventie. De bekendheid met meldingsprotocollen kan dan ook toenemen.

8 Overijssel

Bij de provincie Overijssel zijn circa 200 medewerkers actief in de buitendiensten of vervullen publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

Binnen de provincie worden over de omvang van agressie en geweld geen gegevens bijgehouden. Er zijn twee vertrouwenspersonen in de organisatie en een bedrijfsmaatschappelijk werkster. Ook wordt er gebruik gemaakt van de RI&E, PAGO en lip (Investeer in people) onderzoeken en het gebruik van PWOP's (persoonlijk werk- en ontwikkelplan). Uit bovengenoemde voorzieningen en onderzoeken komen geen signalen naar voren dat de omvang van agressie en geweld een probleem vormt. Toch is te verwachten dat er vormen van agressie en geweld voorkomen bij met name functies als vergunningverleners en handhavers. In mindere mate zal dit voorkomen bij receptiefunctionarissen, de brug- en sluiswachters en bij de helpdesk en baliefuncties. Het betreft voor de overgrote meerderheid overigens verbaal geweld zoals schelden en het maken van ongepaste opmerkingen.

Concrete maatregelen en projecten

De provincie hanteert geen specifieke maatregelen tegen agressie en geweld. Wel wordt jaarlijks bij het opstellen en evalueren van het werkplan de werksituatie met de medewerkers besproken. Daarnaast is er in het werkoverleg de gelegenheid om over incidenten van agressie en geweld te spreken. Er wordt ook gebruik gemaakt van de zogenaamde Arbo-scan die bestaat uit vier onderdelen:

- PAGO onderzoek. Dit onderzoek bestaat uit een personeelsenquête die inzicht verschaft over het algemene welzijn van de medewerkers.
- Investeer in People onderzoek. Met dit onderzoek wordt het oordeel van de medewerkers over de organisatie en haar beleid en werkklimaat geïnventariseerd.
- RI&E.
- Persoonlijk werk en ontwikkelingsplan onderzoek. Dit geeft inzicht in het individuele functioneren van de medewerkers en dienst ontwikkelingswensen.

Meer impliciet komt agressiebestrijding aan bod binnen het personeelsbeleid. Bij iedere functie (dus ook die van de buitendiensten) zijn een vijftal kerncompetenties benoemd waaraan voldaan moet worden. Deze kerncompetenties zijn bij de risicovolle functiegroepen zoals bijvoorbeeld de handhavers en toezichthouders onder meer diplomatieke vaardigheden en deëscalerend vermogen. Medewerkers die niet voldoen aan de gestelde competentie-eisen kunnen gebruik maken van één van de, intern aangeboden, cursussen. Mocht daar behoefte aan zijn dan mag ook extern een training gevolgd worden.

Tegen interne agressie is een meldpunt en een procedure tegen seksuele intimidatie. Bovendien kunnen alle medewerkers gebruik maken van één van de vertrouwenspersonen.

Beleid

Beleid ten aanzien van het thema agressie is nergens formeel beschreven. Evenmin is er iemand binnen de provincie Overijssel expliciet belast met het bewaken van dit thema. Sinds 1998 is er een cultuurveranderingsproces gaande waarbinnen de gedragsnormen (die oorzaak van intern geweld kunnen worden) beoogd worden ten goede te veranderen. Dit heeft geleid tot een positief klimaat waar dergelijke zaken goed bespreekbaar zijn. Het PA-GO, Invester in People, RI&E onderzoek en het PWOP verschaffen een geschikt monitoringsinstrument om deze ontwikkelingen te volgen.

Succesfactoren en bedreigingen

Aangezien er bij de provincie geen specifiek anti agressiebeleid wordt gevoerd is het lastig om over succes en faalfactoren te spreken. De meetbaarheid, in welke vorm dan ook, geeft inzicht in de omvang van agressie en geweld. Dit is nodig om afhankelijk van diezelfde omvang vast te kunnen stellen in hoeverre specifiek beleid of andere maatregelen nodig zijn.

9 Utrecht

Binnen de provincie Utrecht zijn circa 80 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Utrecht heeft een vrij goed zicht op de aard en de omvang van agressie en geweld bij de buitendienst en publieksfuncties. In het kader van het INK model dat de provincie hanteert wordt tweejaarlijks een medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. Daarin kunnen medewerkers aangeven in hoeverre zij te maken hebben met gevallen van discriminatie/ machtsmisbruik, pesten of intimidatie. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het in de vragenlijst gaat om de beleving van de medewerker.

Uit dit MTO komen m.b.t. discriminatie/machtsmisbruik, pesten of intimidatie een beperkt aantal gegevens, maar wat deze betekenen is onvoldoende duidelijk en biedt onvoldoende sturingsmogelijkheden. Gebleken is dat in veel sectoren gevallen van discriminatie/ machtsmisbruik, pesten of intimidatie voorkomen, maar dat per sector vaak een beperkt aantal personen de uitkomsten kleuren. Om daadwerkelijk beleid te kunnen afstemmen op deze uitkomsten en de uitkomsten ook sturend te laten zijn is echter meer nodig. Voor de komende MTO zullen de vragen specifiek gesteld worden, zodat dit beter mogelijk wordt.

Verbaal geweld is de meest voorkomende vorm van agressie en geweld. Als voorbeeld is de telefoniste genoemd, die vaak in aanraking komt met agressie aan de telefoon. Zo ook de wegbeheerder die vaak in aanraking komt met de agressieve weggebruiker.

Binnen de sectoren vergunningverlening en handhaving komen ook bedreigingen voor. De medewerkers worden dan door andere bedrijven (medewerkers) bedreigd. Milieuhandhavers die bijvoorbeeld een bezoek brengen aan een bedrijf waarvan zij van tevoren weten dat er wat aan de hand is lopen extra risico. Een andere kwetsbare groep is de buitendienst Wegen, Verkeer en Vervoer die ten tijde van een wegomlegging, of onderhoudswerkzaamheden veel te maken hebben met agressieve weggebruikers. Het gaat dan vaak om agressief gedrag, verbaal geweld, maar er zijn ook verhalen bekend van blikjes en eieren gooiende bestuurders. Het is eenmaal zo ver gekomen (maar dat is enkele jaren geleden) dat een medewerker binnen de sector vergunning en handhaving zeer ernstig bedreigd is. Dit geval maar ook nog twee andere gevallen van serieuze bedreiging heeft er drie maal toe geleid dat er aangifte is gedaan.

Fysiek geweld komt duidelijk het minst voor. De organisatie is wel zo ingericht dat deze excessen serieus aangepakt worden.

De buitendienst is veel gewend (zijn mentaal weerbaar), maar geconstateerd kan worden dat de maatschappij agressiever is geworden. De medewerkers hebben daar ook mee te maken. Ingeschat wordt daarom dat er sprake is van een toename, maar dit is niet hard te maken.

Concrete maatregelen en projecten

Vertrouwenspersonen

Binnen de provincie Utrecht zijn twee vertrouwenspersonen (intern) aange- steld. Daarbij is het tevens mogelijk je tot de interne bedrijfsmaatschappelijk adviseur, een externe arbo vertrouwenspersoon (Arbodienst) en een externe integriteitambtenaar te richten. Deze laatste twee zijn nog onvoldoende be- kend, waardoor er nog onvoldoende gebruik van wordt gemaakt. In 2004 zijn 8 klachten (zowel intern als extern geweld) binnengekomen bij de vertrou- wenspersonen. Deze klachten zijn in gesprekken opgelost. Het idee bestaat dat de vertrouwenspersoon wordt beschouwd als een eindstation en dat veel signalen in de lijn (daarvoor dus) al worden opgelost, maar ook dit is niet hard te maken.

Serieuze betrokkenheid

Binnen de provincie Utrecht is er serieuze betrokkenheid om de incidenten bespreekbaar te maken. De leidinggevende onderneemt samen met de be- trokkene medewerker actie. De incidenten worden ook in het team bespro- ken. Bij het management is voldoende oog voor de problematiek en is er voldoende draagvlak om er wat tegen te doen. Daarbij moet opgemerkt wor- den dat de wijze waarop medewerkers omgaan met incidenten van persoon tot persoon verschilt. Het belevingsaspect is daarbij dan ook van groot be- lang.

Registratieformulier agressie, geweld en (seksuele) intimidatie en trauma- protocol

Er is een veiligheidsprotocol en traumaprotocol ontwikkeld door de provincie Utrecht. Aan het veiligheidsprotocol is een registratieformulier/ meldingsfor- mulier gekoppeld. Daarin kan alle informatie met betrekking tot het incident worden opgenomen. Het traumaprotocol is gebaseerd op het traumaprotocol van de Brandweer Utrecht en omvat vier stappen: eerste zorg bij trauma, directe zorg na trauma, nazorg en administratieve nazorg. Daarnaast is in het protocol een checklist opgenomen en tips voor de gesprekken.

Op dit moment worden deze protocollen nog onvoldoende gehanteerd. For- mulieren worden nog onvolledig en onvoldoende ingevuld. Indien het proto- col gevolgd wordt dient het incident gemeld te worden (invullen formulieren). Op dat moment ontstaat er ook beter zicht op de ware omvang van agressie en geweld. Implementatie van het protocol heeft momenteel de aandacht. In dit kader is ook een bedrijfsinstructieboek ontwikkeld. In het bedrijfsinstruc- tieboek, zijn de protocollen opgenomen. Dit boek is voornamelijk nog ont- wikkeld voor de diensten Wegen, Verkeer en Vervoer en Water en Milieu binnen de sectoren Integraal Wegenbeheer en Vergunningen en Handha- vingen (branchegericht en ketenbeheer). Bedrijfsinstructieboeken voor de overige diensten met buitendienstactiviteiten volgen nog.

Training in omgangsvormen met Agressie en geweld

Er is voor bijna alle buitendienst en publieksmedewerkers een training on- gewenste omgangsvormen aangeboden. Hierbij kun je denken aan onder andere telefonisten, vergunningverleners en handhavers, wegbeheerders, chauffeurs. De training gaat in op praktische persoonlijke effectiviteit met aandacht voor conflictsituaties. Doel is om de medewerkers mentaal weer- baarder te maken.

Specifiek gaat het om het bieden van een handreiking hoe om te gaan met agressief gedrag, geweld en intimidatie. In de training komen aspecten aan bod als taal/ communicatie, rollenpatronen, verbale en non-verbale reacties etc. Door het gebruik van video-opnamen krijgen de medewerkers inzicht in hun eigen gedrag en hun non-verbale reacties. Een belangrijke opbrengst is dat de medewerkers meer begrip krijgen in hoeverre deze non-verbale reacties agressie op kan roepen. De training wordt door de medewerkers als zeer welkom ervaren en beschouwd als een aanvullende handreiking.

Voor de sector integraal wegenbeheer is tevens een training aangeboden gericht op omgaan met gewenste omgangsvormen. Ook in deze training is gebruik gemaakt van rollenspelen en video feedback. Beide trainingen zijn door een extern bureau aangeboden.

Beleid

Binnen de Provincie Utrecht bestaat geen 'overall' beleid op dit thema. Alle zorgdisciplines zijn op de hoogte, de protocollen zijn goed toegankelijk (via intranet etc.). Er is onvoldoende zicht hoe de praktijk verloopt binnen de verschillende sectoren. Belangrijk bij dit soort vragenlijsten is ook de eenduidigheid van de termen. Onder intimidatie (maar dat betreft dan interne ongewenste omgangsvormen) werd onder meer ook verstaan de verhouding tussen de oudere en net startende werknemer.

Succesfactor en bedreigingen

Een opbrengst van alle inspanningen op dit thema is het feit dat het thema is opgenomen in het Arbo meerjarenplan. Bovendien nemen sectoren het onderwerp tegenwoordig serieus. Zij zijn zich steeds meer bewust van het voorkomen van agressie, geweld en intimidatie bij de medewerkers en de mogelijke gevolgen.

Ontwikkelpunt is om het beleid breder in de organisatie te implementeren. En om ook het interne en externe agressie, geweld en (seksuele) intimidatie daarbij aan te haken. Van belang is het om te kunnen sturen op het beleid op basis van reële cijfers.

10 Zeeland

Binnen de provincie Zeeland zijn circa 100 medewerkers actief bij de buitendienst en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie Zeeland geeft aan dat agressie en geweld bij de buitendienst en publieksfuncties slechts in geringe mate voorkomen. Incidenteel komt het wel voor, maar er lijken zich geen ernstige incidenten voor te doen. Aangegeven wordt dat de werknemers de mate waarin agressie en geweld voorkomen niet als zware last ervaren. Het betreft voornamelijk verbaal geweld. Enkele jaren geleden heeft zich bijvoorbeeld een incident voorgedaan, waarbij een burger een sluiswachter verbaal bedreigde. De burger dreigde naar boven te komen naar het sluiswachterhokje. Hieraan is binnen de organisatie aandacht besteed, maar dit betreft een uitzondering. In de meeste gevallen worden de incidenten binnen het team besproken en opgepakt. Er is nooit aangifte gedaan voor fysiek geweld. In uitzonderingsgevallen wordt de politie benaderd om gezamenlijk het bedrijf te bezoeken.

Door de nieuwste ontwikkeling bedienen de sluis- en brugwachters de sluisen en bruggen vanuit een centrale positie. Hierdoor is de afstand tussen de burgers toegenomen en het contact met het publiek afgenomen. In dat kader kan gesproken worden van een afname van de mate van agressie en geweld in deze functies.

De groep kantonniers is de meest kwetsbare groep medewerkers. Zij komen direct in aanraking met het publiek en treffen vaker burgers die agressief kunnen reageren op de werkzaamheden van de kantonnier. Dit geldt ook voor de milieuhandhavers. Vooral op het moment dat de kleine bedrijven bezocht worden neemt de kans op agressie en geweld iets toe.

Concrete maatregelen en projecten

Er zijn vertrouwenspersonen beschikbaar die zeer sporadisch te maken krijgt met gevallen van agressie en geweld. Vaak worden incidenten in de lijn opgepakt en oplost. Lukt dit niet dan wordt de vertrouwenspersoon ingeschakeld. Deze persoon kan beschouwd worden als het eindstation in het traject.

Daarnaast zijn eenmalig workshops aangeboden aan alle medewerkers (provinciebreed). Dit is gedaan om het onderwerp onder de aandacht te brengen en medewerkers bewust te maken van de maatregelen die de provincie Zeeland heeft getroffen om ongewenst gedrag te voorkomen en bestrijden. De training was gericht op het hele palet aan ongewenste omgangsvormen. Speciale aandacht ging uit naar de wijze hoe om te gaan met het publiek. Er is verschillend gereageerd op de training. Sommige werknemers waren erg enthousiast, andere vinden de training niet nodig.

Beleid

Medewerkers in de buitendienst en publieksfuncties worden regelmatig getraind om met agressie en geweld om te gaan. Binnen de afdelingen zijn procedures ontstaan hoe om te gaan met agressie door het publiek. Tijdens het teamoverleg worden incidenten besproken. In bepaalde gevallen neemt het management contact op met het bedrijf (nodigt hen soms uit voor een gesprek). Uitgangspunt is dat de werknemers hun werkzaamheden kunnen uitvoeren.

Succesfactor en bedreigingen

Aangezien zich bij de provincie Zeeland weinig incidenten voordoen is het lastig om gericht over succes en bedreigingen te spreken.

11 Zuid Holland

Bij de provincie Zuid Holland zijn circa 365 medewerkers actief in de buitendiensten en publieksfuncties.

Omvang agressie en geweld

De provincie beschikt centraal niet over betrouwbare overzichten van het aantal agressie incidenten. Uitsluitend de zeer ernstige voorvallen leiden tot een melding bij de centrale arbocoördinator. De kleinere incidenten of de incidenten waar geen vervolgstappen op genomen zijn blijven zodoende buiten beeld.

Decentraal is de informatiepositie ten dele beter. De provincie kent een aantal diensten waarbij publiekscontact een vast onderdeel vormt van de dagelijkse activiteiten. Deze diensten zijn de Muskusrattenbestrijding (met 95 medewerkers met publiekscontact), Beheer Infrastructuur (met 175 medewerkers met publiekscontact), Groenservice Zuid Holland (met 95 medewerkers met publiekscontact) en Groen, Water en Milieu (met 95 medewerkers met publiekscontact).

Muskusrat bestrijding

Bij de dienst Muskusrattenbestrijding is redelijk zicht op de aard en omvang van de agressie problematiek. Jaarlijks worden er rond de drie officiële meldingen geregistreerd. Veel van de incidenten leiden evenwel niet tot een officiële melding maar worden bijvoorbeeld wel tijdens het wekelijkse teamoverleg besproken. De niet gemelde incidenten betreffen hoofdzakelijk uitschelden of het vernielen van materiaal waarmee de dieren gevangen worden. Deze problematiek speelt vooral stedelijke gebieden.

Beheer infrastructuur

Bij de dienst Beheer infrastructuur zijn 175 medewerkers in de buitendienst actief als brugwachter of kantonier. De agressieproblematiek speelt vooral bij de brugwachters. Hoewel het aantal officiële meldingen jaarlijks op de vingers van één hand te tellen is moet dit worden beschouwd als het topje van de ijsberg. Hoe groot de problematiek werkelijk is valt echter niet te beramen omdat er geen centrale overlegmomenten zijn waarbinnen de medewerkers hun verhaal kwijt kunnen. Vooral in de zomer ontstaan er bij de bruggen nog al eens spanningen wanneer weggebruikers en vaartuigbestuurders vinden dat ze te lang moeten wachten. Ook kunnen brugspringers tot irritatie en agressie leiden. Het is waarschijnlijk dat de meerderheid van de brugwachters met dergelijke problematiek te maken heeft.

Groenservice Zuid Holland

Bij de Groenservice Zuid Holland bestaat een helder beeld van de aantallen incidenten. Jaarlijks worden er door de 15 medewerkers ca 200 agressie voorvallen geregistreerd waarvan er doorgaans niet meer dan één of twee betrekking hebben op daadwerkelijk fysiek geweld. Toch is dit aantal ook hier niet de volledige werkelijkheid. De indruk bestaat dat scheldpartijen die niet leiden tot een gevoel van bedreiging buiten de cijfers blijven omdat dat als normaal wordt beschouwd.

Voor de registratie van incidenten wordt gebruik gemaakt van een digitaal systeem waar ook andere informatie wordt opgeslagen die betrekking heeft op het bedrijfsproces.

Groen, Water en Milieu

Bij de dienst Groen, Water en Milieu werken ca 80 mensen in de buitendienst. Het aantal officiële meldingen is zeer beperkt maar geeft een goede weergave van de werkelijkheid. Handhavers krijgen echter meer met agressie problemen te maken krijgen dan vergunningverleners. Twee medewerkers die als gevolg van hun functie geregeld te maken krijgen met stropers zien zich relatief vaak geconfronteerd met ongewenst gedrag van het publiek. Binnen de afzonderlijke teams is redelijk zicht op de problemen omdat incidenten daarbinnen besproken worden.

Ontwikkelingen

Met uitzondering van de Muskusrattenbestrijding wordt er door de diensten gemeld dat er sprake is van een toename. Bij de bestrijders wordt er alleen een stijging gemeld van het aantal diefstallen en vernielingen maar een daling van het aantal agressie-incidenten.

Concrete maatregelen en projecten

Regeling Traumaopvang bij DBI en GZH

Het MT van de Dienst Beheer en Infrastructuur heeft de Regeling Traumaopvang goedgekeurd die is ontstaan binnen een werkgroep traumaopvang DBI. De bedoeling is dat leidinggevenden en speciaal aangewezen contactpersonen in staat worden gesteld middels een opleiding de eerste opvang na een traumatisch incident te geven. Indien nodig kunnen ze doorverwijzen naar het bedrijfsmaatschappelijk werk en/of het instituut voor traumaopvang. De Groenservice Zuid Holland heeft meegedraaid in de werkgroep Traumaopvang en is ook bezig met het aanwijzen en opleiden van contactpersonen. Deze regeling wordt gecommuniceerd binnen DBI en GZH

Contract met Instituut voor Psycho-trauma

Op het centrale niveau van de provincie wordt momenteel een contract afgesloten met het Instituut voor Psychotrauma voor spoedeisende hulpverlening binnen 24 uur en crisisadviesing op basis van 7x 24 uur dienstverlening. Dit betekent, dat niet alleen voor medewerkers van DBI en GZH binnen 24 uur hulp beschikbaar is, maar voor alle medewerkers. Deze vorm van hulpverlening wordt binnenkort gecommuniceerd binnen de gehele provincie.

Bij de provincie Zuid Holland is verder veel aandacht voor het thema Ongewenst Gedrag. Zo is er recent een klachtenregeling Ongewenst Gedrag opgesteld. Dit omvat fysieke en verbale agressie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Het gaat om ongewenst gedrag tussen medewerkers van de provincie onderling. Indien nodig kan iedere medewerker zich wenden tot de vertrouwenspersoon (bedrijfsmaatschappelijk werk). Ook wanneer een medewerker twijfelt om tot een formele klacht over te gaan kan een gesprek met de vertrouwenspersoon al veel lucht geven. Wanneer het wel tot een formele klacht komt wordt dit besproken in de zogeheten Klachtencommissie ongewenst gedrag.

In de Klachtenregeling Ongewenst Gedrag staat omschreven wat de verantwoordelijkheden zijn van de betreffende medewerker, de vertrouwenspersoon en de Klachtencommissie.

Als het gaat om Agressie en Geweld van buitenaf dan valt de melding en registratie hiervan onder de Ongevallenprocedure. Net als bij ongevallen, bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties is het de bedoeling dat medewerkers een incident melden via een zogeheten meldingsformulier. De leidinggevende kijkt vervolgens welke maatregelen noodzakelijk waren geweest om het incident te voorkomen. Indien nodig vraagt de arbocoördinator advies aan de arbocoördinator van de betreffende dienst of directie. In de praktijk van alledag worden vrijwel geen incidenten op het gebied van agressie en geweld gemeld.

Muskusrattenbestrijding

Veel agressie tegen de muskusrattenbestrijder ontstaat als gevolg van een verkeerde beeldvorming over de noodzaak van het doden van de dieren. Om die reden is er door de dienst sterk ingezet op communicatie. Ze staan op markten, voeren gesprekken met milieubewegingen, communiceren veelvuldig met de media en hebben voorlichtingspakketten die ondermeer gebruikt kunnen worden voor spreekbeurten. Ook beschikt de muskusrattenbestrijder over informatiefolders die op locatie uitgedeeld kunnen worden wanneer mensen daarom vragen. Het gevoerde PR beleid lijkt vruchten af te werpen want er is sprake van een daling van het aantal incidenten.

Ieder jaar gaan alle bestrijders één keer op training waar zij leren om te gaan met agressieve burgers, sportvissers en boeren. Bij de training wordt gebruik gemaakt van acteurs. Intern wordt gebruik gemaakt van de nota 'hoe communiceer je met elkaar'. Deze nota verschaft richtlijnen voor de werknormen van de bestrijder en kan gebruikt worden voor het geval er onduidelijkheden bestaan. Verder wordt er iedere week tijdens het werkoverleg stilgestaan bij de incidenten en gekeken hoe deze in het vervolg voorkomen kunnen worden.

Groenservice Zuid Holland

De Dienst Groenservice Zuid-Holland treft een aantal maatregelen om agressie in te dammen. In de eerste plaats gaan de handhavers 's avonds niet meer alleen op stap en worden er kogel- en steekwerende vesten gedragen. Vier keer per jaar nemen de 15 medewerkers van de dienst deel aan een trainingsdag bij de politie. Hier worden allerlei zelfverdedigingstechnieken geleerd en informatie uitgewisseld met toezichthouders van andere disciplines. Verder wordt er, twee keer per jaar een trainingsdag ingeruimd om aandacht te besteden aan een thema dat op dat moment relevant is. In het verleden is bijvoorbeeld geoefend in deëscalerende vaardigheden of met het omgaan met etnische minderheden. Veel van deze dagen zijn verzorgd door een extern bureau.

Groen, Water en Milieu

Deze dienst voert geen expliciet beleid op het tegengaan van agressie en geweld. Wel worden incidenten tijdens het teamoverleg besproken en komen ze verder aan bod tijdens de individuele functioneringsgesprekken. De dienst beschikt verder over de nota "omgaan met geweld en agressie" uit 1997. Deze nota verschaft richtlijnen over hoe om te gaan met agressief publiek of bedreigende situaties. Iedere nieuwe medewerker wordt geacht kennis te nemen van de inhoud. Door de dienst wordt echter benadrukt dat het van essentieel belang is dat het onderwerp blijvend aandacht krijgt en dat er niet vanuit gegaan moet worden dat wanneer er geen meldingen zijn er niets aan de hand is. Het blijft dus zaak om door te vragen.

Dienst Beheer en Infrastructuur

De dienst Beheer en Infrastructuur heeft los van de provinciale maatregelen geen eigen programma's gericht op het tegengaan van agressie en geweld.

Beleid

Noch op het centrale niveau noch bij de afzonderlijke diensten is er sprake van expliciet beleid gericht op het tegengaan van externe agressie; er worden alleen maatregelen getroffen en instrumenten ingezet. Voor intern geweld is er wel een klachtenprocedure en wordt er nu ook jaarlijks gerapporteerd. Een op papier gestelde probleemanalyse ontbreekt evenwel. Dat geldt ook voor meetbare doelen. Wel worden er periodieke verschillende medewerkeronderzoeken gehouden die het management inzicht geven in knelpunten binnen het werkproces.

Succesfactoren en bedreigingen

Muskusrattenbestrijding

Het succes van het de communicatiecampagne van de muskusrattenbestrijding wordt bedreigd door milieubewegingen en politieke partijen die het opnemen voor de muskusrat. Ook boeten de maatregelen aan effectiviteit in omdat enkele bestrijders slecht gedrag vertonen en zodoende het imago van de hele organisatie schaden. De dienst zorgt er voor dat bij het aanname beleid geselecteerd wordt op bepaalde persoonskenmerken zodat het voorkomen wordt dat er een eenzijdige macho-cultuur ontstaat.

Groenservice

De maatregelen tegen agressie nemen aan effectiviteit toe wanneer op een open manier over incidenten gesproken kan worden. In de praktijk blijkt het echter lastig om agressie kwesties in teamoverleggen te bespreken en moet daar actief op gestuurd worden.