

Begrippenkader Veilige publieke dienstverlening

Maart 2019

Inhoud

1.	Inleiding	3
2.	Visie op de aanpak van publieksagressie	4
2.1	Veilig en integer werken; de volgende stap	5
2.2	Drie invalshoeken voor veilig en integer werken	6

1. Inleiding

Al meerdere jaren werken sociale partners en gemeenten aan de aanpak van agressie tegen ambtenaren en bestuurders. In dat kader is in 2008 een arbocatalogus verschenen (versie 1.0) met een vernieuwde versie in 2014 (versie 2.0). Er zijn meerdere redenen voor een update van deze arbocatalogus naar een nieuwe versie.

Ten eerste is er behoefte gebleken om eenheid aan te brengen in de begrippen die Divosa¹ hanteert enerzijds, en begrippen die in de arbocatalogi van gemeenten gehanteerd worden anderzijds. Ten tweede maken de ontwikkelingen in het sociaal domein, zoals de omvangrijke decentralisatie, een update noodzakelijk. Ten derde is het van belang om een aantal documenten uit de *Arbocatalogus 2.0* te actualiseren op basis van wet- en regelgeving en actuele ontwikkelingen, zoals ook de aankomende Omgevingswet.

De afgelopen jaren is de sector Gemeenten geconfronteerd met structurele vernieuwingen en veranderingen. De decentralisatie van rijksoverheidstaken in het sociaal domein heeft een nieuw speelveld gecreëerd, waar gemeenten zich toe moeten verhouden en waarin zij een regierol vervullen. Ook de Omgevingswet vraagt van de gemeente een andere rol.

De gemeentelijke overheid is niet langer (alleen) de organisatie die vanuit wettelijke kaders haar dienstverlening inricht en initieert. Zij wordt steeds meer een partner in een samenleving waarin de uitgangspunten 'eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid' en 'burgerparticipatie' centraal staan en waarin de overheid haar rol vervult om deze uitgangspunten te ondersteunen en faciliteren (overheidsparticipatie).

Al deze ontwikkelingen hebben invloed op de wijze waarop de gemeentelijke overheid in contact staat met haar burgers², en omgekeerd. Dat heeft ook consequenties voor de individuele ambtenaren die, binnen deze nieuwe context, steeds meer moeten netwerken, verbinden, beïnvloeden, argumenteren, regisseren en processen begeleiden en steeds vaker zullen moeten afstemmen op de situatie waar zij bij betrokken worden of waar zij mee te maken krijgen. Deze nieuwe context heeft ook consequenties voor het voorkomen van en reageren op normoverschrijdend gedrag, zoals we in deze arbocatalogus zullen beschrijven.

Het doel dat ons met deze arbocatalogus voor ogen staat, is tweeledig. In de eerste plaats willen we een gezamenlijk gedragen begrippenkader voor de sector Gemeenten beschrijven, dat passend is in de huidige tijd. Daarnaast beogen we een geactualiseerd pakket van praktijkdocumenten en -instrumenten aan te bieden waarmee gemeenten én hun ketenpartners, gezamenlijk kunnen werken aan veilige en integere dienstverlening.

¹ In februari 2015 heeft Divosa, de vereniging van leidinggevenden in het sociaal domein, gerelateerd aan het thema en geweld een werkwijzer uitgebracht (*Werkwijzer Integere en veilige dienstverlening. Een professionele aanpak van wangedrag en agressie*). Uitgangspunt van de aanpak is een effectieve en efficiënte uitvoering van de publieke taak en veilige en integere dienstverlening.

² Het begrip 'burger' omvat alle hoedanigheden waarin mensen en bedrijven in contact kunnen zijn met de gemeentelijke overheid (als partner, klant, gebruiker van voorzieningen, al dan niet vanuit een toetsend of handhavend kader).

2. Visie op de aanpak van publieksagressie

De aanpak van publieksagressie heeft de afgelopen jaren een aantal ontwikkelingen doorgemaakt. Aanvankelijk was er geen gestructureerde aandacht voor het thema, op een bepaald moment werd de aanpak van publieksagressie een arbo-issuue. In de daarop volgende jaren verbreedde men de visie naar het belang van het formuleren van en het werken volgens een beschermende norm voor het overheidsfunctioneren en het personeel. In “veranderende visie op agressie en geweld” is weergegeven hoe de verschillende ontwikkelingsfasen van de aanpak van agressie en geweld verlopen, aan de hand van de bijbehorende dominante visies.

Het onderwerp publieksagressie staat tegenwoordig bij nagenoeg alle gemeenten beleidsmatig op de kaart, medewerkers in risicogroepen worden (leerdoelgericht) getraind in het omgaan met emotie en het reageren op agressie. Beleidsmatig werken gemeenten in het algemeen met de eerder genoemde organisatienorm. In *Arbocatalogus 2.0* nemen het komen tot en het werken volgens een organisatienorm een belangrijke plaats in. Ook in het programma *Veilige Publieke Taak* (VPT, 2007-2017) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is aandacht besteed aan het uitwerken van een norm en het informeren van burgers daarover. Normstelling is één van de acht VPT-maatregelen.

In de meeste gevallen is deze norm omschreven als ‘Emotie mag, agressie wordt niet geaccepteerd. De organisatie geeft hierop altijd reactie’.

Het idee hierachter is dat dienstverlening onder druk van agressie nooit integere dienstverlening kan zijn. De dienstverlening en besluitvorming kunnen onder druk van agressie negatief worden beïnvloed of ondermijnd.

Als eerste draagt de gemeente er zorg voor agressie zoveel mogelijk te voorkomen door goede dienstverlening te bieden. Als tweede wordt door te werken met een normstellend kader ook duidelijk wat het aandeel van de burger is als het gaat om de condities voor goede dienstverlening. De gemeente en de burger zijn hierbij samen aan zet.

Voor de organisatie levert ‘het werken volgens de norm’ op dat er eenduidiger gehandeld wordt ten aanzien van de burger, en dat collega’s een duidelijk handelingsperspectief hebben. Elke medewerker heeft zijn of haar persoonlijke grenzen. Die blijven verschillend, maar door afspraken met elkaar te maken die gebaseerd zijn op het feitelijke gedrag van de burgers en niet op het effect hiervan op persoonlijk welbevinden, ontstaat een gezamenlijk gedragen kader, dat eraan bijdraagt dat de organisatie eenduidig kan reageren. Medewerkers ervaren minder dilemma’s in hun aanpak als er een eenduidige organisatienorm is.

Voor de burger levert ‘het werken volgens de norm’ op dat er een voorspelbaar proces en een duidelijke werk- en dienstverleningsrelatie ontstaat. De burger wordt minder geconfronteerd met de ‘willekeur’ die kan ontstaan wanneer individuele medewerkers van gemeenten de dienstverlening op verschillende manieren uitvoeren, en verschillend reageren op gedrag van burgers.

Heldere normen zorgen voor een duidelijk kader waarin de dienstverlening plaatsvindt. De afgelopen jaren hebben we gezien dat bij de implementatie van de norm de focus vooral lag op normoverschrijdend gedrag, het melden hiervan in het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR) en de daarbij behorende dadergerichte aanpak.

Dat burgers expliciet zelf verantwoordelijk worden gesteld voor hun gedrag is en blijft belangrijk voor de aanpak van agressie en geweld. Dit brengt wel het risico met zich mee dat er alleen maar naar de burger wordt gekeken, en dat over het hoofd wordt gezien dat de gemeentelijke organisatie hier ook een aandeel in heeft, door de wijze waarop zij dienstverlening en communicatie organiseert en uitvoert.

In de verdere ontwikkeling van het agressiebeleid ligt hier een volgende stap.

2.1 Veilig en integer werken; de volgende stap

Het uitgangspunt voor veilig en integer werken (of 'veilige publieke dienstverlening' zoals dat in deze arbocatalogus wordt genoemd) is dat de interactie tussen de burger en de overheid centraal staat. Deze interactie is in grote mate bepalend voor de dienstverlening. Interactie is per definitie tweerichtingsverkeer en houdt ook in dat er altijd twee partijen zijn die de interactie kunnen beïnvloeden en daar ook gezamenlijk verantwoordelijkheid voor dragen.

De gemeentelijke overheid levert, zeker in het sociaal domein en via de Omgevingswet ook in fysiek domein, steeds meer dienstverlening 'op maat'. Dat betekent dat er geïnvesteerd moet worden in het contact met de burger. Alleen door contact te maken wordt de vraag helder en kan de juiste zorg- of dienstverlening worden vormgegeven, uiteraard binnen de geldende wettelijke kaders en rekening houdend met de organisatienormen. In deze veranderende context hebben medewerkers een handelingsrepertoire nodig, waarin professionele speelruimte én duidelijke, door de organisatie uitgedragen en gesteunde grenzen gecombineerd worden.

Uitgangspunten hierbij zijn:

- Burger en medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van de interactie en kunnen daar ook beiden op worden aangesproken.
- Adequaate vormgegeven dienstverlening verlaagt het risico op agressie en geweld. Sturen op kwaliteit van dienstverlening is een belangrijk beïnvloedingsmechanisme.
- In de interactie tussen burger en overheid komen vormen van emotie/frustratie/boosheid voor. Het herkennen en erkennen hiervan, het onderzoeken van de oorzaak van de emotie en het samen met de burger zoeken naar een oplossing (waar mogelijk) is onderdeel van de professionaliteit van de medewerker en valt ook binnen zijn of haar beslissingsbevoegdheid.
- Daar waar het gedrag over de grens gaat (volgens de organisatienorm), kan de professional als persoon in gevaar komen (fysiek en/of mentaal) en kan ook de dienstverlening onder druk komen te staan of oneigenlijk worden beïnvloed (integriteit). Normoverschrijdend gedrag is daarom nooit toelaatbaar. Dit principe staat los van oorzaken of verwijtbaarheid.
- Op normoverschrijdend gedrag volgt een reactie. Daarin staan hoor en wederhoor³ centraal. De burger wordt (als hij of zij aanspreekbaar is op het vertoonde gedrag en als er gedragsafspraken kunnen worden gemaakt voor de toekomst) aangesproken op het gedrag en krijgt de gelegenheid zijn/haar kant van het verhaal te belichten. Dat doet niets af aan de gestelde grenzen, maar kan voor de gemeentelijke organisatie wel aanleiding zijn om ook het eigen functioneren onder de loep te nemen. Op deze manier wordt invulling gegeven aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de interactie.
- Burger en overheid zijn afhankelijk van elkaar; het uitgangspunt is dat de dienstverleningsrelatie altijd (soms onder bepaalde condities en/of na bepaalde tijd) weer hersteld moet kunnen worden. De burger heeft immers geen ander kanaal voor de gevraagde dienstverlening en de gemeentelijke overheid is gehouden aan het vervullen van haar (wettelijke) taken.
- De aanpak van veilige publieke dienstverlening is geen statische, maar een lerende aanpak. Afwijkingen/incidenten worden gebruikt om als individu, als team en als organisatie te leren en verder te professionaliseren. Daardoor neemt de kwaliteit van dienstverlening toe en neemt het risico op verstoringen af.

³ De gemeentelijke Ombudsman Rotterdam heeft hierover een advies gegeven in de rapportage *Vandaag zijn wij voor u gesloten* (oktober 2016). Het advies luidt dat regels die van kracht zijn bij een agressie-incident goed worden vastgelegd (voorspelbaarheid), dat de reactie wordt afgestemd op de ernst van de situatie, en dat hoor en wederhoor wordt toegepast.

2.2 Drie invalshoeken voor veilig en integer werken

Redenerend vanuit de bovengenoemde uitgangspunten, zijn er drie invalshoeken van waaruit gemeenten kunnen werken aan het voorkomen en beperken van normoverschrijdend gedrag. In deze paragraaf werken we deze invalshoeken op hoofdlijnen uit. Als bijlagen bij deze arbocatalogus hebben we praktijkdocumenten opgenomen zoals instrumenten, checklists en richtlijnen waarmee gemeenten de drie invalshoeken concreet kunnen uitwerken ten behoeve van hun eigen beleid.

a. Kwaliteit van dienstverlening als sturingsmechanisme

Normoverschrijdend gedrag van burgers jegens de overheid ontstaat in de meeste gevallen niet zomaar. De interactie tussen de burger en de gemeentelijke overheid is, naast een formeel, vooral een communicatief proces waar zowel de gemeente als de burger een aandeel in hebben. Er is uiteraard nooit een excuus voor agressie tegen medewerkers van gemeenten of hun ketenpartners; de gemeentelijke overheid heeft wel een aantal instrumenten in handen om agressie van burgers te voorkomen. Een daarvan is kwaliteit van dienstverlening.

Als de overheid erin slaagt om haar dienstverlening op een adequate wijze vorm te geven, verlaagt dat het risico op normoverschrijdend gedrag. Veel gemeenten hebben het thema kwaliteit van dienstverlening op de agenda staan, bijvoorbeeld in de vorm van kwaliteitsmanifesten, programma's omtrent gastheerschap of middels een methodiek zoals 'de klantreis'. De kwaliteit van dienstverlening wordt altijd bepaald door de beleving ervan door de burger. Daarom staat bij het werken aan kwaliteit van dienstverlening de perceptie van de burger centraal.

Om de perceptie van de burger over de dienstverlening positief te beïnvloeden, zijn de volgende elementen, gerelateerd aan de dienstverlening en binnen de wettelijke kaders, van belang:

- het informeren van de burger over wat de organisatie te bieden heeft en wat niet, en het daarmee managen van verwachtingen;
- het nakomen van afspraken die behoren bij de verwachtingen over de dienstverlening;
- de bereidheid om de burger te helpen en het gemak waarmee de burger de gemeente kan bereiken;
- competente medewerkers die snel en effectief kunnen helpen of doorverwijzen;
- respect en beleefdheid tegenover burgers.

Analyse van agressie-incidenten brengt, bekeken vanuit het perspectief van de burger, niet zelden problemen aan het licht in een van bovenstaande elementen. Veel gehoorde klachten hebben betrekking op het niet nakomen van afspraken, verkeerd doorwijzen, niet duidelijk zijn over de mogelijkheden (en beperkingen) van de dienstverlening en dergelijke. Hier ligt een oproep aan de gemeenten om ook het eigen functioneren te evalueren, hiervan te leren en het biedt een kans om de dienstverlening te verbeteren.

b. Omgaan met emotie en reageren op ordeverstoring en normoverschrijdend gedrag

In het contact met burgers doen zich allerlei situaties voor waarin de communicatie onder druk kan staan. Voor medewerkers is het van belang deze verschillende vormen van 'communicatie onder druk' te herkennen, om vervolgens de juiste handelwijze te kiezen.

Omgaan met emotie

Ten eerste kunnen medewerkers worden geconfronteerd met emoties van burgers (frustratie, irritatie, boosheid). Het uitgangspunt dat we hierbij hanteren, is dat emotie een normaal onderdeel is van menselijke interactie, dus ook van een dienstverleningsproces. Het herkennen en erkennen van emotie (met als resultaat de-escalatie van de emotie) is onderdeel van de professionaliteit van de medewerker en behoort daarmee bij de basiscompetenties van iedere medewerker met burgercontact. De medewerker heeft vanuit zijn/haar professionele inschatting ook de beslissingsruimte om te bepalen wat de beste insteek en handelwijze is om de burger in zijn/haar emotie te (h)erkennen en hier op de juiste wijze mee om te gaan. Emotie van burgers kan aanleiding zijn om informatie over de situatie van de burger te delen in het team en, als daar inhoudelijke gronden voor zijn, de dienstverlening bij te sturen. Dat is onderdeel van het professioneel handelen van medewerker en team. Er is in deze situaties geen link met het agressieprotocol; emotie is immers geen agressie.

Ordeverstoring gedrag

We spreken van ordeverstoring gedrag als de normale voortgang van werkzaamheden en bezigheden wordt belemmerd, bijvoorbeeld door lawaai maken in de publiekshal, het op een vervelende manier contact maken met andere bezoekers, of het vertonen van overlastgevend gedrag onder invloed van bijvoorbeeld alcohol of drugs. Ordeverstoring is meestal niet direct gebonden aan een dienstverleningsproces of aan de communicatie tussen een medewerker en een burger. Vaak hebben omstanders, die op dat moment als 'klant' bij de gemeente zijn, wel last van dat gedrag.

Het bewaken van de orde is onderdeel van de functie van iedere medewerker. Als een burger de orde verstoort, wordt hij/zij hierop aangesproken en verzocht de ordeverstoring te beëindigen. Met name in grotere gemeenten is hiervoor in de publiekshal vaak een speciale functionaris aanwezig, bijvoorbeeld een beveiliging of een ordeverantwoordelijk ambtenaar.

Ordeverstoring is niet hetzelfde als agressie. Ordeverstoring kan echter wel uitmonden in agressie. Als een burger wordt aangesproken op zijn/haar gedrag en wordt gevraagd hiermee te stoppen, kan de burger zich tegen de medewerker die hem/haar aanspreekt gaan richten en deze bijvoorbeeld beledigen of bedreigen. In dat geval is er sprake van normoverschrijdend gedrag (uitgaande van de organisatienorm) oftewel van agressie.

Normoverschrijdend gedrag

Bij normoverschrijdend gedrag hebben we het over gedrag van burgers dat onder het begrip agressie (en geweld) valt. De Arbeidsomstandighedenwet is het wetstechnisch kader dat wordt gehanteerd om het begrip 'agressie en geweld' te definiëren en is ook leidend voor de definitie zoals die in deze arbocatalogus wordt gehanteerd.

In de Arbowet is 'agressie en geweld' onderdeel van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). PSA werd in de Arbowet geïntroduceerd in 2007. Onder psychosociale arbeidsbelasting wordt verstaan: *de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen*. Agressie en geweld wordt gedefinieerd als een situatie waarin een werknemer verbaal of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen (Arboportaal, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid).

Bij het formuleren van normen ('emotie mag, agressie niet'), concretiseren gemeenten de definitie uit de Arbowet in tastbare vormen van gedrag van de burger. Er worden met andere woorden afspraken gemaakt over gedrag dat wel of juist niet 'over de grens is' en hoe daarmee wordt omgegaan en/of op wordt gereageerd.

We spreken van normoverschrijdend gedrag wanneer gedrag van een burger gericht is op de medewerker, met de intentie schade te berokkenen of (door druk te zetten, te beledigen of te bedreigen) een doel te bereiken (in welke vorm dan ook). Met dit gedrag gaat de burger de grens over.

Vormen van normoverschrijdend gedrag die we (op basis van jurisprudentie) onderscheiden zijn (non-)verbale agressie, persoonlijke bedreiging, fysiek geweld. Ten aanzien van (non-)verbale agressie geldt als norm dat burgers zich niet mogen richten op de medewerkers (door bijvoorbeeld gericht te schelden, kleineren, beledigen en dergelijke). Het gesprek wordt alleen dan voortgezet als de burger met dit gedrag stopt. Vanaf het moment dat het gedrag van de burger gericht is op de medewerker, treedt het agressieprotocol in werking.

Dat betekent voor iedere medewerker dat hij/zij zich houdt aan de afspraken die in de organisatie zijn gemaakt, ook al heeft de betreffende medewerker zich niet bang of bedreigd gevoeld. De individuele medewerker bepaalt niet waar de grens ligt, de grens is gezamenlijk bepaald. In geval van persoonlijke bedreiging en/of fysiek geweld wordt het gesprek direct gestaakt en volgen altijd passende maatregelen.

Vormen van normoverschrijdend gedrag worden gemeld in het Gemeentelijk Incidenten Registratiesysteem (GIR).

Op normoverschrijdend gedrag volgt een reactie vanuit de organisatie. Gemeenten hanteren ten aanzien van deze 'reactie' een sanctie- of maatregelenbeleid, dat is afgestemd op de aard van het gedrag. Sanctie- of maatregelenbeleid heeft als doel om het gedrag van de burger bij te sturen, zodat herhaling wordt voorkomen en/of een veilige situatie wordt hersteld, zodat de dienstverlening kan worden voortgezet.

c. Lerende aanpak

De diversiteit in de populatie waarmee de gemeente werkt en de verschillende behoeften en vragen die op gemeenten afkomen, brengen in de praktijk dilemma's met zich mee.

Niet altijd is er een pasklaar antwoord, ook niet als het gaat over de confrontatie met normoverschrijdend gedrag. In het sociale domein kan normoverschrijdend gedrag bijvoorbeeld onderdeel zijn van de ondersteuningsvraag, of vragen medewerkers zich af in hoeverre iemand verantwoordelijk kan worden gehouden voor zijn/haar gedrag, bijvoorbeeld door psychiatrische problematiek of middelenmisbruik. In dit soort situaties is het hanteren van de norm niet altijd gemakkelijk en helpt het opleggen van een standaardsanctie of -maatregel niet. Het is dan veel meer van belang om regie te voeren over de situatie.

Ook regie voeren gebeurt in gezamenlijkheid. Een team bepaalt het handelen, met de kaders vanuit de organisatie als richtlijn en de specifieke situatie als casus. Daarbij wordt bijvoorbeeld het instrument 'risico-analyse' ingezet om voorafgaand aan de te leveren dienst te bepalen wie, waar en onder welke condities het contact met de burger aangaat. Ook informatie uit het GIR over eerder gemelde incidenten, levert hier belangrijke input voor op. In casuïstiekoverleg en intervisie wordt besproken hoe het contact met de burger verloopt in de praktijk, welke dilemma's zich voordoen en welke keuzes daarin voor het vervolg worden gemaakt. Het adaptief vermogen van een team is daar een belangrijke succesfactor bij. Medewerkers moeten zich kunnen aanpassen aan veranderende situaties en zich kunnen verplaatsen in de keuze die het team, in deze casus, maakt als het gaat over het voeren van regie over communicatie en dienstverlening.

Ook het toepassen van hoor en wederhoor na een incident met normoverschrijdend gedrag is onderdeel van een lerende aanpak. Het instrument van het incidentgesprek (of orde- of herstelgesprek) wordt in deze context door gemeenten steeds vaker ingezet. In een dergelijk gesprek wordt de burger enerzijds aangesproken op het vertoonde normoverschrijdende gedrag. Anderzijds wordt de burger (als deze aanspreekbaar is op gedrag) ook gevraagd om zijn/haar visie te geven op het ontstaan van het incident.

Op deze manier krijgt de gemeente informatie over haar eigen functioneren (kwaliteit van dienstverlening) en kunnen ook hierop waar nodig maatregelen worden getroffen. Op deze manier wordt invulling gegeven aan de wederkerigheid in het contact en aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de gemeente en de burger. Op basis van de inzichten die in een incidentgesprek zijn opgedaan, wordt vervolgens door de gemeente een passende maatregel of sanctie gegeven aan de burger, of wordt volstaan met het incidentgesprek, waarin afspraken worden gemaakt over de condities waaronder vervolgscontacten plaatsvinden.

Ook gestructureerde en regelmatige incidentanalyses en een professionele samenwerking van bestuurders, politieke ambtsdragers, managers, medewerkers en ketenpartners zijn onderdeel van de lerende aanpak. Proactief en vooraf nadenken over de gevolgen van veranderend overheidsbeleid voor burgers, met aandacht voor de wederzijdse argumenten en belangen, is een belangrijke preventieve maatregel. Incidenten kunnen daarnaast worden gezien als een feedback- mechanisme voor het opereren van bestuur, ambtelijke organisatie en ketenpartners en hun onderlinge samenspel.

Veilig en integer werken doe je samen!

In onderstaande tabel zijn de verschillende invalshoeken voor contact met burgers, alsmede vormen van gedrag van burgers en het al of niet melden ervan omschreven en voorzien van enkele (voorbeeld)interventies.

Tabel Reactie gemeente op gedrag burger



	Optimaliseren van de ervaring; de gemeente aan zet	Emotioneel gedrag van de burger: gedrag gericht op zichzelf of op de eigen situatie	Emotioneel gedrag van de burger: kritiek op regels, beleid en/of organisatie	Agressie (Non-)verbale agressie	Agressie Begreiging, intimidatie	Fysiek geweld
Standpunt organisatie	Als overheid scheppen wij de condities die burgers en medewerkers nodig hebben voor veilige en integere dienstverlening.	Burgers mogen klagen en boos en geïrriteerd zijn.	Burgers mogen kritiek hebben op het beleid en de regelgeving en mogen dit uiten en boos en geïrriteerd zijn.	Burgers mogen niet persoonlijk worden tegen onze medewerkers. We gaan pas verder in gesprek nadat de burger met dit gedrag stopt. Als het gedrag niet stopt, beëindigen we het gesprek en nemen we passende maatregelen.	Burgers mogen onze medewerkers niet bedreigen, intimideren of discrimineren. We beëindigen in zo'n geval het gesprek en nemen passende maatregelen.	De veiligheid van onze medewerkers gaat boven alles. Burgers mogen dus niet fysiek worden tegen personen en/of zaken. We nemen passende maatregelen.

	Optimaliseren van de ervaring; de gemeente aan zet	Emotioneel gedrag van de burger: gedrag gericht op zichzelf of op de eigen situatie	Emotioneel gedrag van de burger: Kritiek op regels, beleid en/of organisatie	Agressie (Non-)verbale agressie	Agressie Begreiging, intimidatie	Fysiek geweld
Melden in GIR?	Niet van toepassing	Niet melden in GIR	Niet melden, tenzij het gedrag aanhoudt en er een patroon ontstaat	Als de burger zich (oprecht) positief corrigeert na te zijn aangesproken op zijn/haar gedrag en er in het gesprek niet opnieuw hoeft te worden gecorrigeerd, wordt er niet gemeld. Bij aanhoudend gedrag wordt het gedrag wel gemeld en afgehandeld conform sanctie- of maatregelenbeleid.	Altijd melden en afhandelen conform sanctiebeleid	Altijd melden en afhandelen conform sanctiebeleid
Voorbeelden van interventies	<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit van dienstverlening • Veilig ontwerpen • Leren van successen 	<ul style="list-style-type: none"> • Professioneel handelen • De achtergronden onderzoeken • Gedragsafspraken maken 	<ul style="list-style-type: none"> • De achtergronden onderzoeken • Elkaar informeren • Klachtenprocedure 	<ul style="list-style-type: none"> • Regie voeren • Hoor en wederhoor • Eventueel sanctie • Risico-analyse • Incidentanalyse • Intervisie • Evalueren van de teamnorm • Dilemma's oplossen • Informatie delen 	<ul style="list-style-type: none"> • Regie voeren en sanctie opleggen • Hoor en wederhoor • Risico-analyse • Incidentanalyse • Veiligheid organiseren • Informatie delen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanctie • Veiligheid organiseren • Informatie delen