



Immigratie- en Naturalisatiedienst  
Ministerie van Veiligheid en Justitie

# Eindrapport pilot 'Goed gesprek'





## Eindrapport pilot 'Goed gesprek'

Versie 1.0

Datum	November 2012
Status	Definitief



## Colofon

Projectnaam	Goed gesprek
Projectnummer	9713856
Versienummer	1.0
Projectleiders	Jeroen Sevink Ruud van Wingerden Kimbren Linssen – de Kok Immigratie- en Naturalisatiedienst



## Inhoud

	Colofon—3
	Inleiding—7
<b>1</b>	<b>Managementsamenvatting—9</b>
<b>2</b>	<b>Achtergrond en aanleiding—11</b>
2.1	Maatschappelijke ontwikkelingen—11
2.1.1	Individualisering—11
2.1.2	Informalisering relatie burger en overheid—11
2.1.3	Mondige burger—11
2.2	Politiek bestuurlijke ontwikkelingen—12
2.2.1	Programma Veilige Publieke Taak—12
2.2.2	Programma Prettig contact met de overheid—13
2.2.3	Overeenkomsten en (mogelijke) verschillen—13
<b>3</b>	<b>Projectomschrijving—15</b>
3.1	Onderzoeksubject—15
3.2	Gekozen Methodologie/Design—15
3.3	Dataverzameling—15
3.3.1	Empirisch onderzoek—16
3.3.2	Kwalitatief onderzoek—16
3.3.3	Betrouwbaarheid, representativiteit, generaliseerbaarheid—16
3.4	Kostenraming—16
<b>4</b>	<b>Resultaten pilot en ervaringen combinatietraining—19</b>
4.1	Algemene informatie pilotdeelnemers—19
4.2	Resultaten Enquête vergelijking 0-1 meting—19
4.2.1	Confrontatie met agressie—19
4.2.2	Bekendheid met agressiebeleid en procedures—20
4.2.3	Veiligheidsgevoel en werkbeleving—21
4.2.4	Steun management—22
4.2.5	Opleiding, training en voorlichting—23
4.3	Resultaten diepte interviews—23
4.3.1	Confrontatie met agressie en veiligheidsbeleving—23
4.3.2	Ervaringen combinatie opleiding 'Dienstverlening en agressie'—25
4.3.3	Leidinggevenden—26
<b>5</b>	<b>Conclusie en aanbevelingen—27</b>
	Nawoord—31



## Inleiding

Vanuit de gedachte van de Rijksbrede programma's: 'Veilige Publieke Taak' (VPT) én 'Prettig contact met de overheid' is binnen de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) de pilot 'Goed gesprek' opgestart. Tot op heden zijn deze programma's als gescheiden onderwerpen behandeld. Binnen de IND werden deze programma's apart geïmplementeerd. Uit vooronderzoek bleek er echter sprake van een duidelijk verband tussen beide programma's: het zijn 'communicerende vaten'; toepassen van een klantgerichte, informele aanpak kan juist leiden tot minder agressie. Maar als de communicatie dreigt fout te gaan dan moet de uitvoerend ambtenaar goed geoutilleerd zijn om escalatie te voorkomen. En als het dan toch escaleert, dan moet de uitvoerend ambtenaar zich door zijn organisatie gesteund voelen om te reageren richting een onbehoorlijke klant.

In de pilot worden de best practices van beide programma's gecombineerd. Er wordt getoetst hoe agressie kan worden verminderd en gelijktijdig het veiligheidsgevoel van medewerker kan worden bevorderd en wordt de klantgerichte informele aanpak toegepast door de medewerkers. De acht VPT maatregelen worden gecombineerd met de maatregelen van 'Prettig contact met de overheid'. De pilot bestaat onder andere uit een gecombineerde training. In dit verantwoordingsrapport aan Veilige Publieke Taak wordt de volledige pilot geëvalueerd.





## 1 Managementsamenvatting

In deze pilot zijn de best practices van de programma's 'Veilige Publieke Taak' en 'Prettig contact met de overheid' gecombineerd. De klantgerichte informele aanpak is toegepast en er is getoetst hoe agressie kan worden verminderd en gelijktijdig het veiligheidsgevoel van medewerkers kan worden bevorderd door het inzetten van de communicatieve en de-escalerende vaardigheden van de informele aanpak".

### *Conclusie kwantitatief onderzoek*

Uit het kwantitatief empirisch onderzoek blijkt dat medewerkers na de pilot minder geconfronteerd worden met agressie. Ook blijkt uit het kwantitatief empirisch onderzoek dat medewerkers na de pilot meer bekend zijn met het IND agressie beleid. Tevens blijkt uit het kwantitatief empirisch onderzoek dat medewerkers na de pilot zich veiliger voelen. Uit het kwantitatief empirisch onderzoek blijkt dat medewerkers na de pilot zich meer gesteund voelen door hun leidinggevenden om hun grenzen te stellen, ook ervaren zij meer aandacht voor nazorg en het thema agressie. Tot slot blijkt uit het kwantitatief empirisch onderzoek dat medewerkers na de pilot beter weten wat zij moeten doen om agressie te voorkomen en wanneer er agressie plaats vindt weten zij beter hoe te handelen.

### *Conclusie kwalitatief onderzoek*

Uit het kwalitatief empirisch onderzoek blijkt dat medewerkers na de pilot in mindere mate geconfronteerd worden met agressie. Medewerkers benoemen dat zij na de pilot beter in staat zijn om grenzen te stellen aan agressie. Ook blijkt uit het kwalitatief empirisch onderzoek dat de communicatieve en de-escalerende vaardigheden van de 'Informele aanpak' breder inzetbaar zijn, namelijk ook om agressie te voorkomen.

De combinatie van beide programma's, gevormd in een training en toegepast in andere maatregelen ervaren de pilotdeelnemers als meer geharmoniseerd. Zij zijn hierdoor beter in staat om zich dienstverlenend op te stellen en wanneer er agressie plaats vindt kunnen zij hier beter op reageren juist doordat zij een dienstverlenende houding aannemen. Door organisatorische maatregelen te nemen, zoals een heldere klachtenprocedure, een duidelijke organisatienorm en een goede nazorg procedure, en door deze maatregelen vervolgens te communiceren gedurende de training, in werkoverleg en/of in bilat overleg voelen de medewerkers zich beter gesteund om grenzen te stellen.

Met deze resultaten kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Een klantgerichte, informele aanpak leidt tot minder agressie en verbetering van het veiligheidsgevoel van de medewerker. Als kanttekening moet worden geplaatst dat alléén een klantgerichte, informele aanpak niet dekkend is voor vermindering van agressie en een optimaal veiligheidsgevoel. Juist een combinatie van een klantgerichte aanpak met de 'Veilige publieke taak' aanpak leidt tot de doelstelling van dit onderzoek. Daarbij is gedurende de pilot gebleken dat enkele aanvullende maatregelen ook van invloed zijn op het veiligheidsgevoel. Deze maatregelen komen in beide aanpakken niet expliciet naar voren.

### *Aanbevelingen*

Aanbevolen wordt om de standpunten van beide programma's meer te harmoniseren en op elkaar aan te laten sluiten. Daarbij wordt aanbevolen om de maatregelen die in beide aanpakken niet expliciet naar voren kwamen, maar wel van invloed zijn op de vermindering van agressie, ook bij de methodiek toe te

voegen. Aan publieke organisaties die een van beide programma's implementeren wordt aanbevolen de 'Goed gesprek' technieken hierin mee te nemen.

## 2 Achtergrond en aanleiding

Verschillende ontwikkelingen op maatschappelijk en politiek- bestuurlijk vlak liggen ten grondslag aan het project 'Goed gesprek'. Om die reden zijn deze ontwikkelingen beknopt uitgewerkt.

### 2.1 Maatschappelijke ontwikkelingen

De samenleving is de afgelopen decennia veranderd. Maatschappelijke ontwikkelingen als individualisering en informalisering hebben geleid tot een mondigere burger. De houding ten opzichte van de overheid is hierdoor ook veranderd. Onderstaand worden genoemde ontwikkelingen kort toegelicht.

#### 2.1.1 *Individualisering*

In de jaren 60 van de vorige eeuw heeft in Nederland ontzuiling en individualisering plaatsgevonden. In deze deinstitutionalisering hebben burgers afstand genomen van de sociale controle van hun sociale instituut (zoals de kerk, de school, het gezin en de overheid), waardoor de gezagsverhouding tussen het individu en die sociale instituten sindsdien is afgenomen. Sinds de jaren 60 zijn de maatschappelijke verhoudingen minder hiërarchisch. Burgers leggen zich niet meer automatisch neer bij de beslissing van het bevoegd gezag (Van der Brink 2004 in Bovenkerk e.a. 2005: 193). Individualisering en internationalisering hebben ook geleid tot een netwerksamenleving. Hierdoor is een verschuiving ontstaan van verticale gezagsverhoudingen naar horizontale samenwerkingsverbanden. De burger benadert de overheid hierdoor meer als gelijke. De geïndividualiseerde burger kan goed voor zichzelf opkomen, wat kan overslaan in eisend gedrag (Mein, Graag en Boutellier 2011: 9).

#### 2.1.2 *Informalisering relatie burger en overheid*

Een maatschappelijke ontwikkeling die bij het bovengenoemde aansluit is de omslag die de Nederlandse overheid heeft gemaakt van bureaucratisch gestuurd naar resultaatgericht management. Door de uit zijn krachten gegroeide verzorgingsstaat is in de jaren 80 de behoefte ontstaan aan een efficiënter en effectiever werkende overheid. Sindsdien wordt binnen de Nederlandse overheid veelal de resultaatgerichte managementstroming gehanteerd. Deze stroming wordt ook wel aangeduid als 'New Public Management', 'resultaatgericht sturen' of 'effectieve sturing'. Bij deze stroming zijn het werken naar de behoefte van de klant, het stellen van targets en het meten naar uitkomsten belangrijke uitgangspunten. Door deze stroming hanteren publieke organisaties steeds vaker basisprincipes als optimale dienstverlening en effectieve bedrijfsvoering. Overheidsorganisaties stemmen hun producten af op de eisen en behoefte van hun klanten. Afnemers van deze dienstverlening zijn dan ook in toenemende mate veeleisender (Krosse 1995, Tops en van Vught 1998, Grit 2000 in Noordegraaf en Abma 2008: 855). De afgelopen jaren is in toenemende mate kritiek ontstaan op de bedrijfsmatige handelswijze van overheden, mede omdat dit mogelijk leidt tot ondermijning van kwaliteit en professionals, en tot toename van consumentisme onder burgers (Mein, Graag en Boutellier 2011: 9).

#### 2.1.3 *Mondige burger*

De burger verwacht hedendaags een pro-actieve en oplossingsgerichte houding van de overheid. Hij verwacht in een weinig hiërarchieke sfeer persoonlijk contact, begrijpelijke communicatie en correcte behandeling van vragen en problemen. Voor overheidsorganisaties vraagt dit een informele, oplossingsgerichte werkwijze in

plaats van de formeel juridische opstelling die veelal wordt gehanteerd (Mein, van der Graag en Boutellier 2011: 3). Deze veranderde wijze van interactie kan mede ten grondslag liggen aan de toename van agressie jegens ambtenaren met een publieke taak. De overheid kan namelijk niet altijd aan de wens van de klant voldoen, bijvoorbeeld wanneer een vergunning niet wordt verleend of indien een uitkering wordt gekort. Als deze burger niet op de verwachte (verlangde) wijze te woord wordt gestaan door de overheidsambtenaar ligt de kans op agressief gedrag meer dan voorheen op de loer. De afgelopen jaren is er dan ook in toenemende mate aandacht voor agressie jegens ambtenaren met een publieke taak. De ambtenaren die zelf ook deel uitmaken van de mondigere maatschappij vragen ook eerder actie van de overheid als hun werkgever als het gaat om veilige werkomstandigheden (Noordegraaf 2008: 28-29). Dat agressie jegens ambtenaren daadwerkelijk plaats vindt, wordt onder andere bevestigd in een grootschalig onderzoek van TNO (2010: 21). In een jaar tijd (periode 2009-2010) heeft 49% van het overheidspersoneel te maken gehad met een of meerdere vormen van ongewenst gedrag. 10% heeft te maken gehad met fysiek geweld, 34% met intimidatie, 6% met seksuele intimidatie, 15% met discriminatie en 48% met verbaal geweld.

Bovengenoemde ontwikkelingen hebben onder andere als gevolg dat de overheid een andere houding aanneemt richting de burger. Dit betekent dat er anders moet worden gecommuniceerd, in diverse facetten, tussen overheid en klant. Er is een nieuwe vorm van dialoog ontstaan, waarbij de overheid de burger met een meer gelijkwaardige toon tegemoet treedt. De burger krijgt hierbij een meer participerende rol, waardoor deze rechtstreekse invloed op de uitkomst van zijn aanvraag krijgt.

Deze wederzijdse communicatie dient op een behoorlijke manier plaats te vinden. De kwaliteit van deze communicatie dient te worden bewaakt en er dienen duidelijke grenzen te worden gesteld aan wat men wel of niet acceptabel van elkaar vindt in de dialoog. Dat geldt zowel voor de ambtenaar als voor de burger.

## **2.2 Politiek bestuurlijke ontwikkelingen**

De maatschappelijke ontwikkelingen hebben zich vertaald in politieke standpunten en bestuurlijke programma's. Deze bestuurlijke programma's zijn ondergebracht binnen de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties onder de naam 'Veilige publieke taak' en 'Prettig contact met de overheid'.

### **2.2.1 *Programma Veilige Publieke Taak***

Op het gebied van agressiebeleid is in 2007 het Programma Veilige Publieke Taak (VPT) van start gegaan. Doel van het programma VPT is het leveren van een bijdrage aan het Rijksbrede standpunt dat agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak onacceptabel is. Tevens streeft het programma naar een vermindering van het aantal voorvallen van agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak met 15% ten opzichte van de situatie in 2007. Het VPT programma heeft hiervoor diverse instrumenten ontwikkeld, waarmee publieke organisaties beleid kunnen vormgeven, implementeren en borgen. Het programma heeft bijvoorbeeld een agressienorm gevormd, waarin gedrag wordt benoemd dat niet wordt geaccepteerd (te denken valt aan: uitschelden, spugen, slaan en bedreigen). Hiernaast heeft het programma VPT acht uitgangspunten opgesteld waarmee publieke organisaties hun werknemers kunnen beschermen:

- Het uitdragen van een acceptatienorm van agressie (bijvoorbeeld gebaseerd op de 'VPT norm');
- Werknemers stimuleren om agressieincidenten te melden;

- Registratie van agressieincidenten bevorderen;
- Medewerkers trainen in het voorkomen van en omgaan met agressie en geweld;
- Binnen 48 uur richting de dader reageren indien deze agressie en geweld gebruikt tegen werknemers;
- Bevorderen van aangifte;
- Bevorderen van verhalen van schade op de dader;
- Bevorderen van verlenen van nazorg aan werknemers die slachtoffer zijn van agressie en geweld.

Het programma VPT loopt met zekerheid door tot eind 2015.

### 2.2.2 *Programma Prettig contact met de overheid*

Het andere bestuurlijke programma dat binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is ondergebracht is 'Prettig contact met de overheid'. Het project werd in 2011 ondergebracht in een kennis- en informatiecentrum. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft in 2007 een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en effecten van de inzet van mediationvaardigheden (de informele aanpak) bij bezwaarprocedures. Deze werkwijze omvat het proactief en oplossingsgericht benaderen van (mogelijke) conflicten in plaats van de gebruikelijke reactieve en proceduregerichte werkwijze (de formele aanpak). Naar aanleiding van de positieve uitkomsten van dit onderzoek is een landelijk pioniertraject opgezet, het project 'Prettig contact met de overheid'. In dit project heeft BZK enerzijds een landelijke uitrol van de informele aanpak gestimuleerd en anderzijds met behulp van effectmetingen de resultaten van de inzet van de informele aanpak in kaart gebracht. Vanuit de positieve resultaten heeft het kabinet Balkenende 4 besloten een ambitie te formuleren m.b.t. de landelijke implementatie van deze aanpak. De doelstelling van het kabinet was om in 50% van de gevallen (in het primair besluitvormingsproces en in de bezwaarfase) een informele aanpak in te zetten. Om deze doelstelling te realiseren heeft de minister van BZK aan de Kamer toegezegd een Kennis- en informatiecentrum Prettig contact met de overheid in te richten dat de landelijke implementatie van deze informele aanpak verder zal stimuleren en ondersteunen door alle relevante informatie en ontwikkelde instrumenten systematisch voor de bestuursorganen toegankelijk te maken. Het programma (ondergebracht in het Kennis en informatiecentrum) 'Prettig contact met de overheid' hanteert de volgende uitgangspunten waarmee zij publieke organisaties kan ondersteunen:

- Voldoen aan aanvraagtermijnen;
- Hersteltermijn bij termijn overschrijding;
- Volledigheid verzoeken en aanvragen;
- Inhoudelijke kennis en deskundigheid bevorderen;
- Beleving en toezicht bevorderen;
- Responsnelheid bevorderen;
- Actualiteit informatie bevorderen;
- Klanttevredenheid verhogen;
- Deugdelijke besluitvorming bevorderen;
- Administratieve lasten verminderen.

Het programma (ondergebracht in het Kennis en informatiecentrum) 'Prettig contact met de overheid' loopt met zekerheid door tot eind 2015.

### 2.2.3 *Overeenkomsten en (mogelijke) verschillen*

Beide programma's richten zich op de medewerkers die klant/cliënt contact hebben. Te denken valt aan hoor- en beslismedewerkers, medewerkers aan het loket, en medewerkers met telefonisch klantcontact. Waar het programma 'Prettig contact' zich met name richt op de belangen van de burger, richt het programma VPT zich op

het belang van de werknemer. Het programma 'Prettig contact' legt de focus op preventiemaatregelen. VPT legt, naast voorkomen van agressie en geweld, de nadruk op repressieve en nazorgmaatregelen. Het programma 'Prettig contact' zet in op een 'informele aanpak waar mogelijk', het programma VPT biedt formele reactiemogelijkheden richting een dader/klant.

### 3 Projectomschrijving

In de pilot Goed gesprek zijn de 'best practices' van de programma's 'Veilige Publieke Taak' en 'Prettig contact met de overheid' gecombineerd. Het project 'Goed gesprek' omvatte onder andere een training waarin de medewerker wordt begeleid en getraind in het toepassen van verwachtingsmanagement naar de klant, het gebruikmaken van de eigen kennis van de organisatie om de klant te helpen, het minder bureaucratisch werken toepassen en meedenken met de klant. Aanvullend werd begeleid en getraind in het omgaan met kritische benaderingen en het herkennen, voorkomen en beperken van escalatie. Het project omvatte ook andere aspecten, zoals bijvoorbeeld een krachtig signaal vanuit de Hoofddirectie naar de medewerker dat agressie niet wordt geaccepteerd, nadruk op psychosociale en mentale steun van de direct leidinggevende en een duidelijk beleid en naleving van daderaanpak.

Het project beoogt als eindproduct een methodiek op te leveren waarbij de klantgerichte, informele aanpak IND breed wordt uitgerold en waarbij die aanpak leidt tot vermindering van daadwerkelijke agressie/ escalatie en vermindering van het onveiligheidsgevoel. Uitgangspunt is dat de methodiek niet alleen IND breed uitgevoerd toepasbaar is, maar door alle publieke organisaties met klantcontacten kan worden gebruikt.

#### 3.1 Onderzoeksubject

Het onderzoek is gehouden binnen de Immigratie- en Naturalisatiedienst. In deze pilot is gekozen voor een onderzoek binnen de Directie Regulier Sociaal gezien de toepasbaarheid van de reeds ontwikkelde methodiek van 'Prettig Contact met de Overheid'. Deze methodiek wordt op dit moment nog gespecificeerd voor andere IND directies. Binnen de Directie Regulier Sociaal zijn een loketlocatie, een telefonielocatie en een 'backoffice' (beslisunit) geselecteerd op basis van beschikbaarheid. Binnen elk van deze locaties zijn tien uitvoerend ambtenaren en hun direct leidinggevendens geselecteerd voor deelname aan het project. Selectie is geschied op basis van vrijwilligheid en beschikbaarheid.

#### 3.2 Gekozen Methodologie/Design

Voor deze pilot is gekozen voor een experimenteel design. Een experimenteel design is een uitermate geschikt ontwerp om een causale relatie (in dit geval: effect klantgerichtheid op veiligheidssituatie en beleving) te toetsen. Er wordt gebruik gemaakt van een experiment in zijn natuurlijke omgeving. Voorafgaand aan de uitvoering van de pilot heeft een 0-meting plaats gevonden. Aan het einde van de pilot heeft een 1-meting plaats gevonden.

#### 3.3 Dataverzameling

Voor de literatuurstudie van deze pilot is wetenschappelijke, internationale literatuur in beschouwing genomen. Hierbij is met name gezocht naar wetenschappelijke literatuur over agressie jegens ambtenaren en over klantgerichte overheidsbedrijfsvoering. Er zijn verschillende databases gebruikt (o.a. Universiteitsbibliotheek Vrije Universiteit Amsterdam, Google Scholar) waar is gezocht op termen als 'New Public Management', 'Agression in public sector', 'Verkokering overheid', 'Overheid en bedreigingen', 'Klantgerichte overheid', 'Veiligheid versus klantgerichtheid' en 'Dilemma's uitvoerend ambtenaar'. Getracht is te zoeken naar literatuur die direct te relateren is aan de onderzochte casus. Gezien de zeer beperkte aanwezigheid van literatuur op dit terrein, is ook onderzoek



uit andere sectoren meegenomen. De literatuurstudie heeft als grondslag gediend voor het empirisch onderzoek.

### 3.3.1 *Empirisch onderzoek*

Het empirisch onderzoek bestond uit een 0- en 1-meting waarbij kwalitatief onderzoek plaats vond, er is met name getoetst op beleving en ervaring. In deze pilot is niet onderzocht of de Informele aanpak leidt haar eigen gestelde doelstellingen. Recent gehouden onderzoek bevestigt dat het toepassen van de informele aanpak een positief effect heeft op de afdoening van zaken. In bijna alle gevallen levert deze manier van werken winst op: de dienstverlening verbetert (51%), er wordt bezwaar voorkomen (36%) dan wel de aanvraag is sneller beslisbaar (40%) (IND interne documentatie Project Terugdringen gegronde bezwaarzaken).

### 3.3.2 *Kwalitatief onderzoek*

Gedurende de 0- en 1-meting vond kwalitatief onderzoek plaats. Het kwalitatieve onderzoek geschiedde aan de hand van semi-gestructureerde diepte interviews met verschillende functionarissen. Door meerdere functionarissen uit dezelfde pilot te interviewen wordt een breder beeld geschetst van de werkelijkheid. Van elke groep (loket, telefonie en backoffice) zijn ten minste twee diepte interviews afgenomen met deelnemers. Voorafgaand aan het afnemen van de interviews zijn de betrokkenen geïnformeerd, deelname was uiteraard vrijwillig. Het afnemen van de interviews geschiedde face -to- face, zodat de interviewer beter kon doorvragen en kon inspelen op lichaamstaal. Naast de diepte interviews zijn bij de 0 en 1 meting onder alle 40 pilotdeelnemers enquêtes afgenomen. De enquêtes bestonden o.a. uit dichtome vragen, schaalvragen en multiple choice vragen.

### 3.3.3 *Betrouwbaarheid, representativiteit, generaliseerbaarheid*

Het gekozen onderzoeksdesign brengt enkele methodologische problemen met zich mee. De interne validiteit kan onder andere worden aangetast doordat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven. Deels wordt dit in dit onderzoek voorkomen door anonimiteit te waarborgen. Ook wordt er rekening gehouden met de wijze waarop vragen gesteld worden. De externe validiteit kan worden aangetast indien de uitkomst niet geldig is voor de gehele populatie. Door meerdere meetmomenten en verschillende meetmethodieken toe te passen wordt de kans hierop beperkt. Ten bate van de validiteit van het onderzoek is het van groot belang dat de medewerkers die meedoen aan de pilot, de 0 en 1-meting, uit 1 team - dezelfde werkomgeving- afkomstig zijn. Gelijk blijvende omgevingsfactoren hebben een positieve invloed op de validiteit van het onderzoek.

## 3.4 **Kostenraming**

De kosten van het project worden gevormd door de benodigde capaciteit en de samenstelling van het projectteam. In het project lag de grootste belasting binnen de IND bij M&C, Cluster Veiligheid en bij DUSA, afdeling Kwaliteit & Dienstverlening. Daarnaast zijn twee interne adviseurs Communicatie en een Directiesecretaris Regulier Sociaal betrokken gedurende het project. Vanuit Veilige Publieke Taak zijn twee ambtenaren betrokken bij de pilot: een externe communicatieadviseur en een beleidsmedewerker.

Een onderdeel van de toepassing betrof het opleiden van medewerkers (combinatietraining de-escalerende gesprekstechnieken en klantgerichtheid a 1000 euro per medewerker). Er namen 40 ambtenaren met klantcontacten aan de pilot deel (10 medewerkers loketlocatie, 10 medewerkers telefonielocatie 10 medewerkers backoffice en 10 (plv.) managers).

Opleidingskosten voor de pilot:

Vorbereiding en uitvoering 4 trainingen a 10 personen per training:  
30 dagen x € 1.350 = € 48.195 (inclusief 19% BTW)

De implementatiefase en de vertaalslag naar andere publieke organisaties brengt naast personele kosten ook promotiekosten met zich mee (folder, materiaal e.d.).  
Geschatte kosten voor deze fase: € 5.000 euro.

Totale kosten pilot: € 53.195 (*volledig gesubsidieerd door Veilige Publieke Taak, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*)



## 4 Resultaten pilot en ervaringen combinatietraining

Alle pilotdeelnemers hebben voor de 0- meting en de 1- meting een enquête ingevuld. De 0- meting heeft in april 2012 plaatsgevonden, de 1- meting is in september gerealiseerd. In de 0- meting is teruggekeken op de ervaringen voorafgaand aan de pilot (periode van een jaar). In de 1- meting is specifiek gevraagd naar de ervaringen gedurende de pilotperiode (mei - september 2012).

### 4.1 Algemene informatie pilotdeelnemers

#### *Soort klantcontacten*

De pilotgroep bestond uit loketmedewerkers, telefonied medewerkers en uit back-office medewerkers. Deze groep geeft aan het merendeel (76%) van hun tijd te besteden aan telefonisch en face – to - face klantcontact. Een klein gedeelte hiervan (10%) betreft contact met klanten via een ambtelijke hoorcommissie. In 24% van de klantcontacten is er sprake van schriftelijk klantcontact.

#### *Hoeveelheid klantcontacten*

De frequentie van het aantal klantcontacten verschilt per pilotdeelnemer. De telefonied medewerkers geven aan gemiddeld 40 tot 80 klantcontacten per dag te hebben. Loketmedewerkers geven aan gemiddeld 8-14 klantcontacten per dag te hebben. De backoffice medewerkers hebben gemiddeld enkele klantcontacten per week (van 2 per dag tot 6 per week). Alle pilotdeelnemers geven aan dat zij naast hun klanten ook wekelijks contact hebben met diverse gemachtigden. Het merendeel van de pilotdeelnemers (71%) geeft aan minimaal eenmaal per week contact te hebben met gemachtigden.

### 4.2 Resultaten Enquête vergelijking 0-1 meting

In de resultaten van de enquête is de volledige pilotgroep in kaart gebracht. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de doelgroepen loketmedewerkers, telefonied medewerkers en backoffice medewerkers.

#### 4.2.1 *Confrontatie met agressie*

##### *Verbale agressie*

Bij de 0- meting geeft 50% van de respondenten aan het afgelopen jaar te maken gehad te hebben met verbale agressie (schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren, pesten).

Bij de 1- meting geeft 47 % van de respondenten aan gedurende de pilot te maken gehad te hebben met verbale agressie (schelden, schreeuwen, vernederen, treiteren, pesten).

##### *Bedreiging*

Bij de 0- meting geeft 36% van de respondenten aan het afgelopen jaar te maken gehad te hebben met bedreiging en intimidatie (stalken, onder druk zetten, chanteren, bedreigen).

Bij de 1- meting geeft 19 % van de respondenten aan gedurende de pilot te maken gehad te hebben bedreiging en intimidatie (stalken, onder druk zetten, chanteren, bedreigen).

*Seksuele intimidatie en discriminatie*

Bij de 0- meting geeft 18% van de respondenten aan het afgelopen jaar te maken gehad te hebben met seksuele intimidatie en discriminatie (nafluiten, seksueel getinte opmerkingen, negatieve opmerkingen of gedragingen m.b.t. huidskleur, geloof, geardheid e.d.).

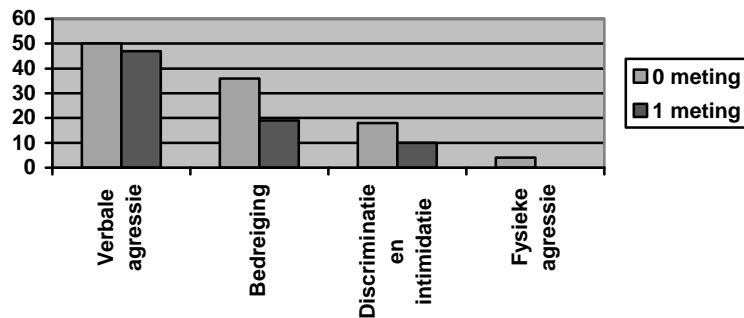
Bij de 1- meting geeft 10 % van de respondenten aan gedurende de pilot te maken gehad te hebben met seksuele intimidatie en discriminatie (nafluiten, seksueel getinte opmerkingen, negatieve opmerkingen of gedragingen m.b.t. huidskleur, geloof, geardheid e.d.).

*Fysieke agressie*

Bij de 0- meting geeft 4 % van de respondenten aan het afgelopen jaar te maken gehad te hebben met fysieke agressie (duwen, slaan, schoppen e.d.).

Bij de 1- meting geeft 0 % van de respondenten aan gedurende de pilot te maken gehad te hebben met fysieke agressie (duwen, slaan, schoppen e.d.).

**Tabel 1: Confrontatie met agressie 0- en 1- meting**



## 4.2.2

*Bekendheid met agressiebeleid en procedures*

Onder deze paragraaf is bij de 0-meting gevraagd naar de bekendheid met het agressiebeleid van de IND. Gedurende de pilot is hier op verschillende wijze aandacht aan besteed. Bij de 1- meting zijn dezelfde vragen nogmaals gesteld.

*Huisregels*

Bij de 0- meting geeft 24% van de respondenten aan dat de IND duidelijke huisregels heeft opgesteld waaraan externen zich moeten houden. 76% geeft aan dat zij hier (niet volledig) van op de hoogte zijn.

Bij de 1- meting geeft 57 % van de respondenten aan dat de IND duidelijke huisregels heeft opgesteld waaraan externen zich moeten houden.

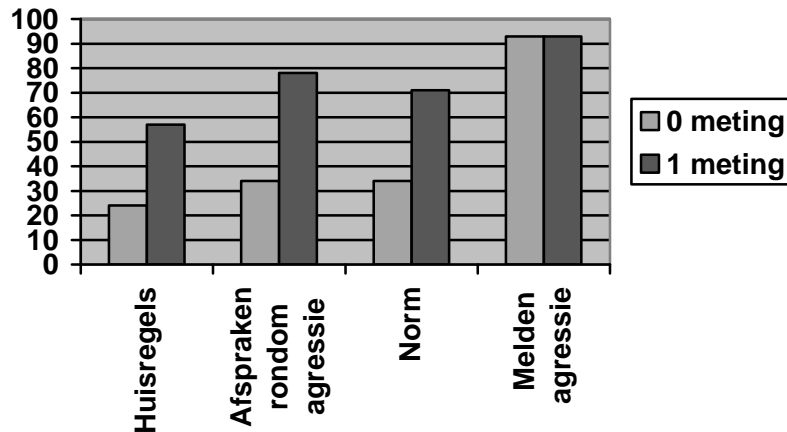
*Afspraken over omgaan met externen bij agressie*

Bij de 0- meting geeft 34% van de respondenten aan dat de IND duidelijke afspraken heeft hoe de medewerker om dient te gaan voor- tijdens en na een agressie incident. Bij de 1- meting geeft 78% van de respondenten aan hiervan (gedeeltelijk of volledig) op de hoogte te zijn.

Bij de 0- meting geeft 34% van de respondenten aan dat de IND een duidelijke norm heeft gesteld waarin staat omschreven wat er onder agressie wordt verstaan. Bij de 1- meting geeft 71% van de respondenten aan hiervan (gedeeltelijk of volledig) op de hoogte te zijn.

Bij de 0- meting geeft 93% van de respondenten aan dat zij weten dat zij agressie incidenten dienen te melden. 65% van de respondenten geeft aan dat de IND hiervan een overzicht bijhoudt van het aantal agressiemeldingen. Bij de 1- meting is dit percentage gelijk gebleven.

Tabel 2: Bekendheid met agressiebeleid en procedures 0- en 1- meting



#### 4.2.3 Veiligheidsgevoel en werkbeleving

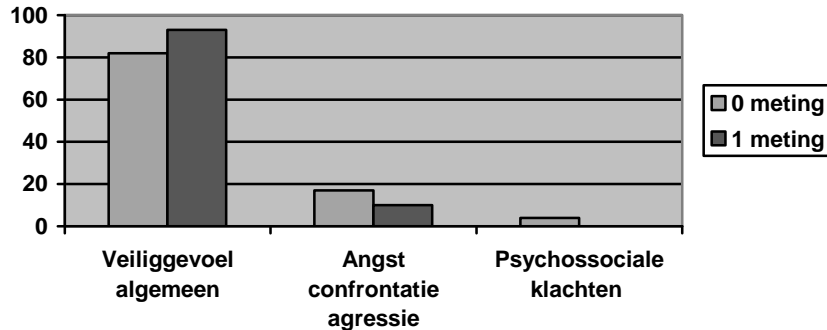
Onder deze paragraaf is bij de 0- en 1- meting gevraagd naar de mate van veiligheid, het veiligheidsgevoel en de werkbeleving na het ervaren van agressie. De antwoorden zijn gegeven op schaalniveau van 1 tot en met 6.

Het merendeel van de respondenten (82%) geeft bij de 0- meting aan dat zij zich over het algemeen veilig voelen tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden. Bij de 1- meting geeft 96% van de respondenten aan dat zij zich over het algemeen veilig voelen tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden.

17% van de respondenten geeft bij de 0-meting aan dat zij tijdens hun werkzaamheden bang zijn om geconfronteerd te worden met agressie. Bij de 1- meting geeft 10% van de respondenten aan dat zij bang zijn om geconfronteerd te worden met agressie tijdens de uitvoering van hun werkzaamheden.

4% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat zij - als gevolg van agressie door externen - psycho-sociale klachten (nachtmerries, prikkelbaar, etc) hebben. Zij geven ook aan dat zij aan het eind van de dag een leeg gevoel hebben, uitgeput te zijn van hun werk wanneer zij thuis komen en zich vermoeid voelen voorafgaand aan de dag. Bij de 1- meting geeft 0% van de respondenten aan dat zij - als gevolg van agressie door externen - psycho-sociale klachten (nachtmerries, prikkelbaar, etc) hebben.

Tabel 3: Veiligheidsgevoelens en werkbeleving 0- en 1- meting



## 4.2.4

*Steun management*

Onder deze paragraaf is bij de 0- en 1- meting gevraagd naar ondersteuning bij agressie.

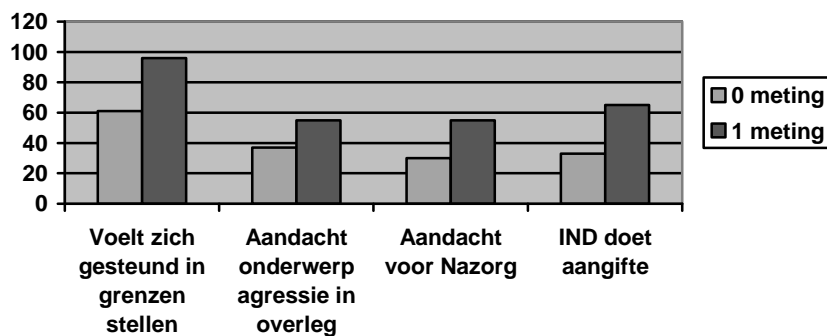
61% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat zij zich gesteund voelen door hun direct leidinggevende om een grens te stellen aan agressie. Bij de 1 meting geeft 96% van de respondenten aan zich gesteund te voelen door hun direct leidinggevende om een grens te stellen bij agressie.

37% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat er in het werkoverleg aandacht wordt besteed aan agressie(incidenten). Bij de 1- meting geeft 55% meting aan dat er in het werkoverleg aandacht wordt besteed aan agressie(incidenten).

30% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat zijn direct leidinggevende aandacht heeft voor nazorg, niet alleen direct na het incident maar ook in de periode erna. 55% van de respondenten geeft bij de 1- meting aan dat zijn direct leidinggevende aandacht heeft voor nazorg, niet alleen direct na het incident maar ook in de periode erna.

33% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat de IND na een agressievoorval aangifte doet bij de lokale politie. 65% van de respondenten geeft bij de 1- meting aan dat de IND na een agressievoorval aangifte doet bij de lokale politie.

Tabel 4: Steun management 0- en 1- meting



#### 4.2.5 *Opleiding, training en voorlichting*

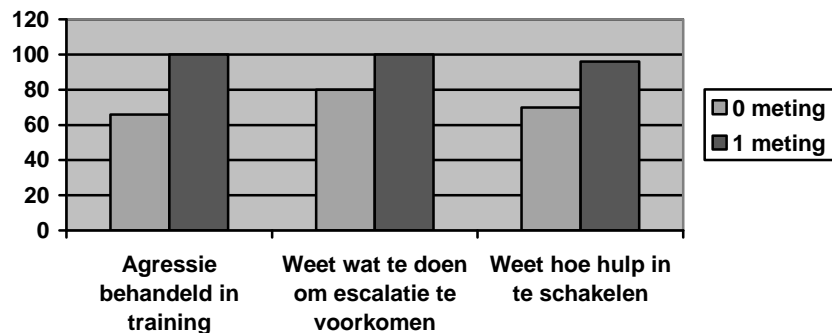
Onder deze paragraaf is bij de 0- meting gevraagd naar de eerdere ervaring m.b.t. opleidingen, trainingen en voorlichting. Bij de 1- meting is ingegaan op de ervaring m.b.t. opleidingen, trainingen en voorlichting gedurende de pilot.

66% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat het onderwerp Agressie is behandeld in een door de medewerker eerder genoten opleiding. Bij de 1- meting geeft 100% van de respondenten aan dat het onderwerp Agressie is behandeld gedurende de pilottraining.

80% van de respondenten geeft bij de 0- meting aan dat zij weten wat zij moeten doen om escalatie tijdens een gesprek te voorkomen. Bij de 1- meting geeft 100% aan dat zij weten wat zij moeten doen om escalatie te voorkomen.

Bij de 0- meting geeft 70% van de respondenten aan dat zij weten hoe zij hulp in moeten schakelen. Bij de 1- meting geeft 96% van de respondenten aan dat zij weten hoe zij hulp in moeten schakelen.

Tabel 5: Opleiding, training en voorlichting 0- en 1- meting



### 4.3 Resultaten diepte interviews

Met een derde van de respondenten zijn aanvullend op de enquêtes diepte interviews gehouden. In deze diepte interviews is met name ingegaan op de confrontatie met agressie en de combinatie elementen 'agressie' en 'dienstverlening' die in de training terug kwamen.

#### 4.3.1 *Confrontatie met agressie en veiligheidsbeleving*

##### *0 - meting*

Uit de interviews tijdens de 0- meting blijkt dat de gesprekken tussen IND medewerkers en klanten in de meeste gevallen prettig verlopen en dat er geen sprake is van escalatie. Toch geeft elke respondent tijdens de diepte interviews aan dat hij in zijn klantcontacten op verschillende manieren te maken krijgt met agressie. Daar waar er sprake is van agressie is er meestal sprake van verbale agressie, zoals treiteren, vernederen, discriminatie, beledigen, schreeuwen of seksuele intimidatie. Deze agressie wordt geuit door bijvoorbeeld klanten, advocatuur of familieleden van de klant.

*'Een man dreigde mijn benen te breken als ik niet deed wat hij zei. Ik wist eigenlijk helemaal niet hoe ik hierop moest reageren' (respondent nr. 9)*



De wijze waarop medewerker met deze agressie omgaan is verschillend. Sommige respondenten vinden het acceptabel wanneer een klant scheldt of zijn stem verheft.

*'Mwa, uitschelden en vloeken? Het hoort er een beetje bij. Iemand mag mij best een klootzak noemen. Ik vind dat geen agressie'. (Respondent nr. 2)*

Andere respondenten geven aan dat zij achteraf gezien de dienstverlening te veel als uitgangspunt hebben gehanteerd. Zij vragen zichzelf achteraf af of dit gedrag wel toelaatbaar was, maar hebben er gedurende het gedrag er niets van gezegd. Een snelle afhandeling van de zaak of een tevreden klant was in deze gevallen belangrijker dan het handhaven van agressieregels. De respondenten geven bij de 0- meting aan dat zij deze situatie zien als een dilemma. De ambtenaar moet kiezen voor het bewaken van zijn eigen grens of voor het verder helpen van de klant.

*'In sommige gevallen denk ik achteraf: was dit wel toelaatbaar? Je wilt ook niet te streng zijn en je wilt de klant verder helpen'. (Respondent nr. 6)*

Een andere reden voor het niet stellen van grenzen is het begrip voor de frustratie. Hoewel de klant een niet acceptabele houding aanneemt kan de ambtenaar zijn woede begrijpen. De beslissing heeft een grote impact en roept emoties op bij de klant. Ook de angst voor een klacht van de klant of angst voor het ontbreken van steun vanuit het direct management wordt door de respondenten aangegeven als reden voor het niet stellen van hun grens.

Hoewel de respondenten de agressie incidenten als 'vervelend of heftig' ervaren, geven zij aan over het algemeen veel plezier in hun werk te hebben. Zij geven aan dat zij zich niet verontrustend onveilig voelen.

#### *1- meting*

Gedurende de interviews die gehouden zijn in de 1- meting wordt door de medewerkers aangegeven dat zij meer duidelijkheid hebben over het stellen van een grens bij agressie en escalatie. Deze respondenten geven aan dat zij voorheen het belang van een norm niet begrepen.

*'Ik begrijp nu dat ik niet alles hoeft te accepteren. Je stelt een grens niet alleen voor jezelf, maar ook voor al je collega's' (Respondent nr. 2).*

Bij de 1 meting blijkt dat respondenten zich meer gesteund voelen door het direct management, in de training, in afdelingsoverleg of in bilateraal overleg wordt meer aandacht geschonken aan het durven stellen van een grens. Bij enkele respondenten is de angst voor een klacht van de klant weggenomen door de steun van het management en door de training, zij ervaren dit als zeer prettig.

Tijdens de 0 – meting blijkt dat sommige respondenten worstelen met het uitgangspunt dienstverlening, waarbij zij soms grenzen moeten stellen aan een klant. Hoewel de organisatie een visie heeft op dit uitgangspunt, is dit bij de pilot deelnemers vaak onbekend. Daarbij gaven pilot deelnemers aan dat een praktische vertaling hierover naar de uitvoering ontbrak. Bij de 1- meting komt nadrukkelijk naar voren hier helderheid in is geboden, zowel in de training als in andere zichtbare maatregelen zoals nieuwsbrieven, posters en steun van het direct management. Sommige respondenten noemen dat zij zich anders zijn gaan gedragen richting een klant. Enkele citaten ter illustratie:

*'Ik miste duidelijkheid, wanneer moet ik klantgericht zijn en wanneer grenzen stellen. Nu weet ik hoe ik klantgericht kan zijn, en tegelijkertijd laat ik niet over mijn grenzen heen lopen'. (Respondent nr. 5)*

*'Ik ging soms wat ver voor een klant. Misschien wel te ver. Nu werk ik anders. Eerst bood ik tot in den treuren opties en mogelijkheden aan, terwijl ik wist dat die uitzichtloos waren. Nu stel ik sneller een grens, niet alleen op agressie, maar ook inhoudelijk'. (Respondent nr. 3)*

*'Ik weet nu dat grenzen stellen niet onbeleefd hoeft te zijn' (Respondent nr. 7)*

Gedurende de interviews die gehouden zijn in de 1- meting wordt door de medewerkers aangegeven dat zij tijdens en na de pilot minder te maken krijgen met agressie. De respondenten noemen dat zij agressie niet volledig kunnen voorkomen, bijvoorbeeld doordat de klant soms gefrustreerd is over regelgeving of over een uitkomst van een procedure. Met name verdere escalatie van een gesprek wordt volgens de respondenten voorkomen.

*'Ik merk dat ik minder snel te maken krijg met gesprekken die verder escaleren. Voorheen zat ik direct op de inhoud terwijl de klant nog in zijn emotie zat, dat leidde meestal tot agressie. Nu doe ik dat anders'. (Respondent nr. 9)*

#### 4.3.2 Ervaringen combinatie opleiding 'Dienstverlening en agressie'

##### 0- meting

Uit de interviews tijdens de 0- meting blijkt dat er wisselend wordt gereageerd op een opleiding waarin dienstverleningsprincipes en omgaan met agressie worden gecombineerd. Er zijn respondenten die benoemen dat zij kritisch – positief tegen de combinatie training staan. Met name omdat zij de toepasbaarheid van een dienstverlenende, informele aanpak binnen hun relatief juridische werkomgeving in twijfel trekken. Ook zijn er respondenten die niet begrijpen waarom er voor deze combinatie gekozen is. Zij vermoeden dat de reden van de combinatie training een kostenbesparing is. Enkele respondenten zeggen veel ervaring te hebben met trainingen op het gebied van dienstverlening en agressie, beide als aparte onderwerpen behandeld. Deze respondenten verwachten niet veel extra te leren van een (combinatie) training.

##### 1- meting

Gedurende de 1- meting wordt door bijna alle respondenten aangegeven dat zij de combinatie training als zeer prettig ervaren. De respondenten die eerdere ervaringen hebben opgedaan met trainingen 'agressie' en trainingen 'dienstverlening' vonden deze trainingen erg 'zwart - wit' neergezet. De combinatie training ervaren zij als meer geharmoniseerd. Voor sommige van deze respondenten waren enkele trainingsonderdelen bekend. Zij geven aan bij de 1- meting dat zij dit niet als hinderlijk hebben ervaren. Deze respondenten noemen nadrukkelijk dat escalatie voorkomen kan worden juist door een dienstverlenende, informele aanpak.

*'Ik reageerde altijd veel vanuit de emotie, nu denk ik eerst na voordat ik handel. Dat heeft ook een positief effect op diegenen met wie je in gesprek gaat. Er is meer begrip vanuit mijn gesprekspartner, daardoor merk ik duidelijk dat er minder escalatie plaats vindt'. (Respondent nr. 8)*

Respondenten die bij de 0-meting aangaven een positief – kritische houding te hebben, hadden beperkt ervaring met een dienstverlenende, klantgerichte aanpak

binnen hun relatief juridische werkomgeving. Gedurende de pilot hebben zij ervaren dat deze methode ook in hun werkomgeving toepasbaar is. Wel wordt door al deze respondenten benoemd dat de informele, dienstverlenende aanpak zich niet te allen tijde volledig leent voor contact met klanten, bijvoorbeeld bij juridische uitspraken. Daar waar zij deze methodiek niet volledig kunnen inzetten geven de respondenten wel aan dat het 'gedachtegoed' ervan bruikbaar is. Zoals het niet doen van aannames of het luisteren, samenvatten en doorvragen.

*'De informele aanpak technieken zijn meer dan alleen de telefoon pakken. Ik leer echt gesprekstechnieken, die ik ook kan inzetten bij het omgaan met agressie'.  
(Respondent nr. 5)*

Tot slot geven enkele respondenten bij de 1- meting aan dat zij meer behoefte hebben aan verdieping. Zoals de aanwezigheid van een psycholoog gedurende de opleiding.

*'De training is hier en daar te gecomprimeerd. Voor sommige onderdelen, zoals spierspanning verminderen, zou meer tijd ingeruimd moeten worden'.  
(Respondent nr. 1)*

#### 4.3.3

##### *Leidinggevenden*

De leidinggevenden hebben in de pilot een aparte training gevolgd. Zij hebben deze training gevolgd voorafgaand aan de training die de medewerkers hebben ontvangen. Zij hebben allen hun mening gegeven via een vragenformulier dat zij na de training hebben ingevuld.

De leidinggevenden geven aan dat zij het als zeer prettig ervaren dat zij ook een training hebben gevolgd. Benoemd wordt dat zij hierdoor beter op de hoogte zijn van de materie die hun medewerkers aangeboden krijgen. Vervolgens kunnen de leidinggevenden hierop beter op anticiperen.

*'Je weet nu beter waar je medewerkers mee geconfronteerd kunnen worden en hoe je daar als leidinggevende vervolgens mee om kan gaan'. (Managementrespondent nr. 4)*

De leidinggevenden benoemen dat de technieken die in de cursus worden behandeld voor klant- medewerker gesprekken ook toepasbaar zijn voor medewerker-leidinggevende gesprekken.

*'Ik weet nu dat ik mijn medewerker in een gesprek ruimte moet bieden voor emoties, en niet te snel moet ingaan in de oplossingen. Dit is zeer bruikbaar voor mijn dagelijkse werkzaamheden'. (Managementrespondent nr. 5)*

Enkele leidinggevenden benoemen specifiek dat de inhoud van deze training ook voor ervaren medewerkers interessant is. Deze training gaat namelijk niet enkel in op het moment van escalatie, maar verdiept zich in het voorkomen van agressie en escalatie.

## 5 Conclusie en aanbevelingen

In deze pilot zijn de best practices van de programma's 'Veilige Publieke Taak' en 'Prettig contact met de overheid' gecombineerd. Er is getoetst hoe agressie kan worden verminderd en gelijktijdig het veiligheidsgevoel van medewerker kan worden bevorderd. In deze pilot is niet onderzocht of de Informele aanpak leidt tot haar eigen gestelde doelstellingen. Recent gehouden onderzoek bevestigt dat het toepassen van de informele aanpak een positief effect heeft op de afdoening van zaken. In bijna alle gevallen levert deze manier van werken winst op: de dienstverlening verbetert (51%), er wordt bezwaar voorkomen (36%) dan wel de aanvraag is sneller beslisbaar (40%) (IND interne documentatie Project Terugdringen gegronde bezwaarzaken).

In onderstaande alinea's wordt een beknopte reflectie gegeven op de onderzoeksresultaten en wordt vervolgens een advies gegeven over het vervolgproces.

### *Conclusie kwantitatief onderzoek*

Uit het kwantitatief empirisch onderzoek blijkt dat medewerkers na de pilot minder geconfronteerd worden met agressie. Er is met name een vermindering zichtbaar bij bedreiging, discriminatie en intimidatie. Ook blijkt uit het kwantitatief empirisch onderzoek dat medewerkers na de pilot meer bekend zijn met het IND agressie beleid, zoals bekendheid met de afspraken rondom agressie, de IND norm en de huisregels. Tevens blijkt uit het kwantitatief empirisch onderzoek dat medewerkers na de pilot zich veiliger voelen. Daarbij is er een lichte vermindering zichtbaar in psychosociale klachten en angst voor de confrontatie met agressie. Uit het kwantitatief empirisch onderzoek blijkt dat medewerkers na de pilot zich meer gesteund voelen om grenzen te stellen bij agressie, ook ervaren zij meer aandacht voor nazorg en het thema agressie. Tot slot blijkt uit het kwantitatief empirisch onderzoek dat medewerkers na de pilot beter weten wat zij moeten doen om agressie te voorkomen en wanneer er agressie plaats vindt weten zij beter hoe te handelen.

### *Conclusie kwalitatief onderzoek*

Uit het kwalitatief empirisch onderzoek blijkt dat medewerkers na de pilot in mindere mate geconfronteerd worden met agressie. Medewerkers benoemen dat zij na de pilot beter in staat zijn om grenzen te stellen bij agressie. Ook blijkt uit het kwalitatief empirisch onderzoek dat de communicatieve en de-escalerende vaardigheden van de 'Informele aanpak' breder inzetbaar zijn. Namelijk ook om agressie te voorkomen. Opvallend is dat medewerkers (back office Regulier Sociaal) die niet te allen tijde volledig de informele aanpak kunnen toepassen, doordat zij werkzaam zijn in juridische omgeving, bevestigen dat de vaardigheden van de informele aanpak wel altijd toepasbaar zijn. De training is zo opgezet dat ook in een juridische of formele omgeving escalatie kan worden voorkomen.

De combinatie van beide programma's, gevormd in een training en toegepast in andere maatregelen ervaren de pilotdeelnemers als meer geharmoniseerd. Zij zijn hierdoor beter in staat om zich dienstverlenend op te stellen en wanneer er agressie plaats vindt kunnen zij hier beter op reageren juist doordat zij een dienstverlenende houding aannemen. Door organisatorische maatregelen te nemen, zoals een heldere klachtenprocedure, een duidelijke organisatienorm en een goede nazorg procedure, en door deze maatregelen vervolgens te communiceren gedurende de training, in

werkoverleg en-of in bilat overleg voelen de medewerkers zich beter gesteund om grenzen te stellen.

De leidinggevenden ervaren het als prettig dat zij ook een training hebben gevolgd. Zij zijn hierdoor beter op de hoogte van de materie die hun medewerkers aangeboden krijgen. Daarbij wordt aangegeven dat de technieken die in de cursus worden behandeld voor klant- medewerker gesprekken ook toepasbaar zijn voor medewerker- leidinggevende gesprekken.

#### *Antwoord hoofdvraag*

Met deze resultaten kan antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Een klantgerichte, informele aanpak leidt tot minder agressie en verbetering van het veiligheidsgevoel van de medewerker. Als kanttkening moet worden geplaatst dat alléén een klantgerichte, informele aanpak niet dekkend is voor vermindering van agressie en een optimaal veiligheidsgevoel. Juist een combinatie van een klantgerichte aanpak met de 'Veilige publieke taak' aanpak leidt tot de doelstelling van dit onderzoek. Daarbij is gedurende de pilot gebleken dat enkele aanvullende maatregelen ook van invloed zijn op het veiligheidsgevoel. Deze maatregelen komen in beide aanpakken niet expliciet naar voren.

#### *Aanbeveling*

Aanbevolen wordt om de standpunten van beide programma's meer te harmoniseren en op elkaar aan te laten sluiten. Daarbij wordt aanbevolen om de maatregelen die in beide aanpakken niet expliciet naar voren kwamen, maar wel van invloed zijn op de vermindering van agressie, ook bij de methodiek toe te voegen. Aan publieke organisaties die een van beide programma's implementeren wordt aanbevolen de 'Goed gesprek' technieken hierin mee te nemen.

Om tot een generiek eindproduct te komen is gedurende de pilot een klankbordgroep opgesteld. Deze klankbordgroep is meerdere malen bijeengekomen. Voor deze klankbordgroep zijn verschillende partijen uitgenodigd, zoals het UWV, de Belastingdienst, diverse gemeenten, Raad voor Rechtsbijstand, beleidsmedewerkers van het programma 'Veilige Publieke Taak' en beleidsmedewerkers van het programma 'Prettig Contact met de Overheid'. Gezamenlijk met de klankbordgroep is een praktische checklist opgesteld voor de 'Goed gesprek' werkwijze. In onderstaande alinea wordt deze werkwijze toegelicht.

#### *Toelichting 'Goed gesprek' werkwijze*

De werkwijze 'Goed gesprek' is erop gericht om een zo vruchtbaar mogelijke wisselwerking te realiseren tussen enerzijds een uitnodigende en klantvriendelijke dienstverlening en anderzijds doelgericht en grenzenstellend anti- agressiebeleid, waardoor beide niet alleen zo goed mogelijk tot hun recht komen maar elkaar ook harmonieus versterken. Daarbij is het doel dat de medewerkers met publiekscontacten beide taakaspecten – die nu soms als conflicterend worden ervaren- evenwichtig kunnen integreren, zodat zij zich beter geoutilleerd voelen om hun taak optimaal uit te kunnen oefenen.

Het doel van de 'Goed gesprek' aanpak is:

- Agressie en escalatie te voorkomen;
- Het veiligheidsgevoel en de werktevredenheid van medewerkers te bevorderen;
- Door goede communicatie met de klant spoedig tot een juiste beslissing komen;
- Een minder bureaucratische omgang tussen medewerker en klant binnen de kaders van de wet en waarin ruimte is voor beleving bij de klant, maar wel met duidelijke grenzenstelling aan het onderliggende gedrag;

- Vermindering van bezwaar en beroepsprocedures en een afname van het aantal klachten wat zal leiden tot een afname van het beroep op gesubsidieerde rechtsbijstand. Daarmee levert Goed gesprek kostenbesparing op voor de organisatie en zal Goed gesprek zorgen voor meer tevreden burgers.

Om tot bovenstaande doelen te komen is onderstaande checklist opgesteld:

- Zorg ervoor dat alle medewerkers worden opgeleid. In deze opleiding leren zij informeel, empatisch en oplossingsgericht in de omgang met de klant te zijn, maar tegelijkertijd ook assertief bij (dreigend) grensoverschrijdend gedrag.
- Zorg ervoor dat de leidinggevenden van deze medewerkers als eersten worden opgeleid. De leidinggevenden moeten als eersten weten welke specifieke rol er van hen verwacht wordt bij agressie incidenten. Zij moeten op allerlei wijzen steun kunnen bieden aan hun medewerkers, zowel emotioneel als materieel in de vorm van het helpen bij het doen van aangifte of het regelen van professionele nazorg.
- Zorg ervoor dat er geen belemmeringen zijn voor medewerkers om grenzen te stellen richting een klant. Het kan bijvoorbeeld zijn dat een medewerker vormen van agressie toelaat uit angst voor een klacht vanuit de klant. Een goede klachtenprocedure, waarbij er hoor- en wederhoor plaats vindt en waarbij het management de medewerker steunt, kan hiervoor uitkomsten bieden.
- Zorg ervoor dat dienstverlenende communicatie wordt afgestemd met interne communicatie over de veiligheidssituatie van de medewerkers. Dienstverlening is belangrijk, maar veiligheid ook.
- Stimuleer dat de medewerkers elk voorval van agressie melden en dat deze worden geregistreerd op een centraal punt binnen de organisatie. Bekijk per incident wat de oorzaak is van het incident. Bekijk ook wat de organisatie zelf kan leren van het incident. Mogelijk zijn bepaalde procedures bijvoorbeeld niet dienstverlenend ingericht wat frustratie op kanroepen.
- Zorg ervoor dat de organisatie de beloftes aan de klant waarmaakt. Voldoe aan aanvraagtermijnen, geef een hersteltermijn bij een termijnoverschrijding en zorg voor een zo volledig mogelijke aanvraag zodat bezwaarprocedures worden voorkomen.
- Zorg ervoor dat de medewerkers, daar waar mogelijk, de burger zo weinig mogelijk bureaucratisch benaderen. Ontbreekt er bijvoorbeeld een document? Laat de medewerker de klant opbellen in plaats van een formele brief te verzenden. Wanneer er toch een brief verzonden dient te worden is een naam van een behandelaar en een doorkiesnummer op deze brief gewenst.
- Zorg ervoor dat de procedures van de organisatie zo dienstverlenend mogelijk zijn ingericht: geef medewerkers de ruimte voor een flexibele, informele benadering naar de burger, uiteraard binnen de kaders van de wet.
- Zorg ervoor dat de organisatie een duidelijke norm uitdraagt waarin de klant wordt verteld wat hij mag verwachten van de organisatie. Denk aan doorlooptijden van procedures, bereikbaarheidsmomenten en de wijze van bejegening door uw medewerkers. Zorg ervoor dat deze norm zowel bij medewerkers als bij klanten bekend wordt gemaakt.
- Organiseer met vaste regelmaat een klanttevredenheidsonderzoek. Maak de resultaten intern en extern bekend en zorg voor vervolgmaterieel en eventuele aanpassing binnen de organisatie.
- Zorg ervoor dat de organisatie een duidelijke norm uitdraagt van wat als onacceptabel gedrag wordt beschouwd. Er moet duidelijk worden gesteld wat voor gedrag niet geaccepteerd wordt, zoals uitschelden, bedreigen en intimideren. Zorg ervoor dat deze norm zowel bij medewerkers als bij klanten bekend wordt gemaakt.
- Reageer als organisatie binnen 48 uur naar de dader die agressief is geweest tegen uw medewerkers. Aangezien elke situatie anders is moeten er diverse

mogelijkheden, zoals een mondelinge of schriftelijke terugkoppeling worden opgenomen. Laat de organisatie indien mogelijk aangifte doen en/of schade verhalen op de dader.

- Verleen nazorg aan elke betrokkene van een incident. Zorg voor verschillende nazorgmogelijkheden, zoals een bedrijfsomvangteam of een nazorggesprek met een professional.
- Benader deze methodiek ook 'Bottom up'. Stel bijvoorbeeld ambassadeurs aan, die binnen teams casuïstiek kunnen behandelen en problemen uit de praktijk kunnen aankaarten. Ook het organiseren van interne stages waarbij informatie uitwisseling rondom dit thema centraal staat kan draagvlak bevorderen. Het organiseren van bijeenkomsten met medewerkers waarin zij kunnen meedenken leidt veelal ook tot meer draagvlak.

Omdat de opleiding een belangrijk element is van de 'Goed gesprek' werkwijze is een aparte lijst opgesteld met elementen die terug dienen te komen in de training. Deze lijst is opgenomen in de bijlage van dit rapport. Tevens zijn gesprekswijzers en casuskaarten ontwikkeld waarin de uitgangspunten van beide programma's praktisch en meer geharmoniseerd terugkomen. Ook deze zijn opgenomen als bijlage.

## Nawoord

Als projectleiders van 'Goed gesprek' zijn wij alledrie werkzaam bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), onderdeel van het Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Gedurende onze werkzaamheden hebben wij contact met ambtenaren die werkzaam zijn op verschillende niveaus in de organisatie. Zowel tijdens gesprekken op directieniveau als tijdens gesprekken in het primaire proces is ons opgevallen dat de uitvoerend ambtenaar te maken heeft met verschillende verwachtingspatronen, zowel vanuit de burger en vanuit de organisatie. Tegenstrijdig lijkende politieke eisen worden vertaald in rijksbrede programma's en worden vervolgens geïmplementeerd binnen uitvoerende overheidsorganisaties. De uitvoerend ambtenaar wordt vervolgens geacht uitvoering te geven aan de gestelde (mogelijk tegenstrijdige) kaders. Mede hierdoor werd onze interesse voor het onderwerp van deze pilot gewekt.

Wij hebben met groot enthousiasme aan deze pilot gewerkt. Zonder de betrokkenheid van velen was deze pilot geen succes geweest.

Als eerste willen wij het programma 'Veilige Publieke Taak' bedanken voor de grote financiële bijdrage en hun vertrouwen in de opzet. Zonder het programma VPT was uitvoering van deze pilot niet mogelijk geweest. De communicatieadviseur en de beleidsmedewerker van Veilige Publieke Taak bedanken wij in het bijzonder voor hun inhoudelijke ondersteuning en begeleiding.

De deelnemers van de klankbordgroep danken wij voor hun vakkundige terugkoppeling en scherpe opmerkingen.

Ook bedanken wij de IND directie voor het vertrouwen dat wij hebben gekregen om deze pilot uit te voeren.

Binnen de IND hebben er tal van medewerkers bijgedragen aan de voorbereiding en uitvoering van deze pilot. Onder andere door zeer gedreven interne communicatieadviseurs, enthousiaste en kritische pilotdeelnemers, de betrokken directie Regulier Sociaal en diverse leden van de ondernemersraad is er binnen de IND gewerkt aan deze pilot. Een zeer bijzondere dank gaat uit naar alle IND medewerkers die op welke wijze dan ook een rol hebben gespeeld in 'Goed gesprek'.

Hoewel enkele onderdelen van het eindproduct beschouwd kunnen worden als 'oude wijn in nieuwe vaten', geloven wij oprecht dat juist de combinatie van deze factoren de sleutel naar succes is. Daarbij zijn in de ontwikkelde methode nuances toegevoegd die in onze optiek cruciaal zijn voor optimale doorvoering van Goed gesprek.

Wij hopen dat de uitkomst van deze pilot voor andere publieke organisaties als input kan worden gebruikt om betere werkomstandigheden voor de ambtenaar te creëren, een betere dienstverlening aan de burger te leveren en om uiteindelijk een effectievere, efficiëntere sturing van overheid te realiseren.





Dit product is het resultaat van het project 'Goed gesprek'  
van de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND) in  
samenwerking met Veilige Publieke Taak (VPT)

November 2012