

# Arbocatalogus

Sector Sociale Werkvoorziening  
Deelcatalogus Agressie & Geweld

In opdracht van SBCM



**SBCM**

A&O-fonds sociale werkvoorziening

**SBCM/09.00371**  
**M.0550**

## **Arbocatalogus**

### **Sector Sociale Werkvoorziening**

#### **Deel Agressie & Geweld**

Getekend te Arnhem d.d. 19 november 2009,

Namens de werkgevers  
Vereniging Nederlandse Gemeenten

Namens de vakorganisaties  
ABVAKABO/FNV      CNV Publieke Zaak

A. Otten

J. Meijer

E.C.M. Smits

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| HOOFDSTUK 1 Inleiding  | 3  |
| HOOFDSTUK 2 Agressie en geweld in de SW-sector               | 5  |
| • <i>Begrip agressie en geweld</i>                           |    |
| • <i>Vormen van agressie en geweld</i>                       |    |
| • <i>De complexiteit van agressie en geweld</i>              |    |
| • <i>Gevolgen van agressie en geweld in de SW-sector</i>     |    |
| HOOFDSTUK 3 De aanpak van agressie en geweld in de sector SW | 7  |
| • <i>Wetgeving over agressie en geweld</i>                   |    |
| • <i>Doelvoorschriften</i>                                   |    |
| • <i>Procesnormen en de aanpak van agressie en geweld</i>    |    |
| HOOFDSTUK 4 Toelichting op de aanpak van agressie en geweld  | 11 |
| • <i>Risico's in kaart brengen</i>                           |    |
| • <i>Risicoprofiel opstellen</i>                             |    |
| • <i>Gedragscodes opstellen</i>                              |    |
| • <i>Huisregels opstellen</i>                                |    |
| • <i>Voorlichting en onderricht</i>                          |    |
| • <i>Aanpassing aan de werkomgeving</i>                      |    |
| • <i>Incidentenregister</i>                                  |    |
| • <i>Organisatorische maatregelen</i>                        |    |
| • <i>Agressie en de-escalatietechniek</i>                    |    |
| • <i>Aanstelling vertrouwenspersoon</i>                      |    |
| • <i>Samenwerking met ketenpartners en politie</i>           |    |
| • <i>Sanctiekader</i>  |    |
| • <i>Hulp inschakelen</i>                                    |    |
| • <i>Opvang en nazorg</i>                                    |    |
| • <i>Melden en registreren</i>                               |    |
| • <i>Aangifte doen bij de politie</i>                        |    |
| • <i>Visie over het voorkomen van agressie en geweld</i>     |    |
| • <i>Beleid (doelstellingen en aanpak)</i>                   |    |
| • <i>Beleid borgen</i>                                       |    |
| HOOFDSTUK 5 Praktijkvoorbeelden en tips                      | 20 |

## HOOFDSTUK 1 INLEIDING

De arbocatalogus Agressie en Geweld is één van de zes deelcatalogi van de sector Sociale Werkvoorziening (SW). Agressie en Geweld worden binnen de Arboret geschaard onder de algemene term ‘Psychosociale Arbeidsbelasting’ (PSA). Hoewel de afzonderlijk te ontwikkelen deelcatalogus PSA eveneens het onderwerp agressie en geweld bevat, hebben sociale partners aanleiding gezien dit thema - gelet op de bijzondere eigenschappen van de werknemers in deze sector - in een afzonderlijke deelcatalogus op te nemen.

In vrijwel elke arbeidsorganisatie komt het voor, dat mensen op een onaardige, onfatsoenlijke of zelfs intimiderende manier met elkaar omgaan. Mensen kunnen elkaar regelmatig pesten en treiteren, seksueel getinte opmerkingen en toespelingen maken, schelden, bedreigen of zelfs fysiek geweld gebruiken. In toenemende mate worden ook SW-organisaties geconfronteerd met diverse uitingen van agressie en geweld. De branchepartners erkennen dit en zijn van mening dat dit gedrag niet geaccepteerd kan worden. Ze stimuleren SW-organisaties agressie en geweld op het werk tegen te gaan. Zij hebben er ook op toe gezien dat in 2007 in het kader van CAO afspraken de “modelgedragscode CAO Sociale Werkvoorziening”<sup>1</sup> werd opgesteld.

In hoofdstuk 2 van deze deelcatalogus wordt de complexiteit van het thema beschreven alsmede de uitgangspunten en invalshoeken die specifiek voor de sector SW van belang zijn. Hoofdstuk 3 is de kern van deze deelcatalogus. Het beschrijft welke verplichtingen voortvloeien uit de Arboret om tot een aanpak van agressie en geweld te komen en welke maatregelen de SW-sector moet nemen. Er wordt ingegaan op doelvoorschriften, procesnormen en de aanpak.

Hoofdstuk 4 bevat een toelichting op de aanpak. Specifieke maatregelen worden in dit hoofdstuk verder uitgewerkt.

Deze arbocatalogus richt zich op een integrale aanpak van agressie en geweld in SW-organisaties. In de catalogus staat wat tenminste van SW-bedrijven wordt verwacht bij de aanpak van agressie en geweld. Maatregelen worden genoemd ter voorkoming, beperking en afhandeling bij agressie en geweld (hoofdstuk 3). In hoofdstuk 4 wordt een toelichting gegeven op de maatregelen. De arbocatalogus, met name hoofdstuk 4, is ook te gebruiken als evaluatie-instrument. SW-bedrijven kunnen het bestaande beleid evalueren en nagaan waar eventuele witte vlekken en tekortkomingen zijn om vervolgens nieuwe maatregelen te nemen.

SW- bedrijven mogen afwijken van wat er in de arbocatalogus is opgenomen als zij kunnen aantonen dat het alternatief dat ze bieden eenzelfde veiligheidsniveau en/of hoger beschermingsniveau biedt. De Arbeidsinspectie zal in dat geval de bewijslast bij de SW-organisatie leggen.

Tenslotte zij opgemerkt, dat deze deelcatalogus Agressie en Geweld aansluit bij het Actieprogramma “Aanpak agressie en geweld tegen werknemers met een publieke taak” dat door het Ministerie van Binnenlandse zaken is opgestart. Ook werknemers uit de SW-bedrijven behoren tot deze groep. Denk hierbij aan functies met publiekscontacten zoals functionarissen die nieuwe SW-geïndiceerden en/of hun familie bij de intake en plaatsing te woord staan, maar ook aan schoonmaakwerkers of medewerkers die in de groenvoorziening werken bij de openbare weg. Deze groepen kunnen te maken krijgen met agressie en geweld

---

<sup>1</sup> Modelgedragscode CAO WSW, 30 mei 2007

door burgers. Het Actieprogramma is opgesteld om medewerkers met een publiek taak beter te beschermen tegen agressie en geweld op het werk. Acties die beschreven zijn in het Actieprogramma komen terug in deze arbocatalogus.

## **HOOFDSTUK 2 AGRESSIE EN GEWELD IN DE SW-SECTOR**

### ***Begrip agressie en geweld***

Onder agressie en geweld op het werk wordt verstaan voorvallen waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastig gevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid.

### ***Vormen van agressie en geweld***

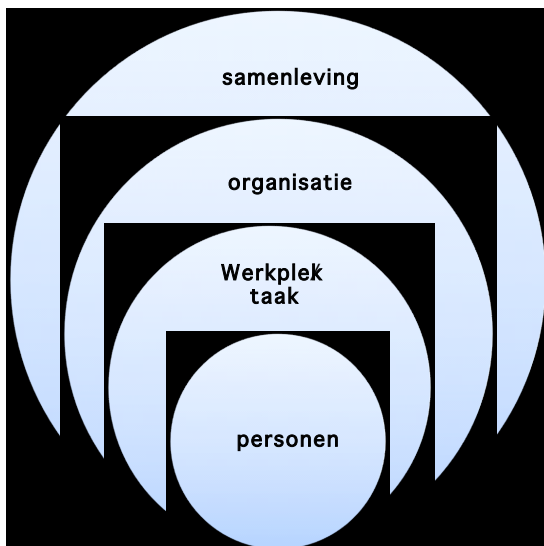
Agressie en geweld komen in verschillende vormen voor. In deze arbocatalogus delen we geweld in naar verbaal geweld, non-verbaal geweld, bedreigingen en fysiek geweld.

- onder verbaal geweld valt gedrag zoals uitschelden, vernederen, discrimineren en het uitlokken van ruzie;
- non-verbaal geweld kent in grote lijnen het zelfde gedrag als verbaal geweld met een aantal toevoegingen zoals het verhinderen/werken bemoeilijken, stalken, het bij zich hebben van gevaarlijke voorwerpen, of (vuur) wapens en bespugen;
- het (serieus) bedreigen beperkt zich niet alleen tot de werkgever en/of de medewerkers maar ook tot mensen om hen heen zoals bijvoorbeeld familieleden. Bedreigingen kunnen niet alleen verbaal of non-verbaal plaatsvinden, maar ook door gebruik van voorwerpen en/of wapens;
- Onder fysiek geweld verstaan wij slaan, schoppen, stompen, pijn toebrengen door klemmen, bijten, prikken of het beschadigen en vernietigen van goederen etc.

### ***De complexiteit van agressie en geweld***

Ongewenst gedrag, van pestgedrag tot agressie en geweld, komt in elke SW-werkomgeving voor. Elke medewerker binnen het bedrijf kan er mee te maken krijgen. Of het nu gaat om SW-medewerkers, WWB-ers, mensen die een traject volgen, leidinggevenden, stafmedewerkers of uitzendkrachten, ongewenst gedrag en agressie en geweld in het bijzonder komt binnen elke groep of tussen alle groepen en functies voor. Ook kan agressie en geweld voorkomen tijdens het uitoefenen van de publieke taak. Medewerkers kunnen worden geconfronteerd met agressie en geweld van mensen die niet in de SW-organisatie werkzaam zijn maar zich wel agressief gedragen naar hen. Voorbeelden van externe agressie zijn: bezoekers die verhaal komen halen bij een SW-organisatie omdat ze werk willen of passanten die zich negatief uitlaten tegen SW-medewerkers in de groenvoorziening. Maar ook andersom komt voor. Medewerkers kunnen zich agressief gedragen naar externen. Agressie en geweld op de werkplek is dus een complex fenomeen. Veel factoren kunnen er toe leiden dat het agressierisico op de werkplek toeneemt. Een viertal factoren is:

1. Factoren die buiten de organisatie liggen (in de samenleving), zoals bijvoorbeeld veranderende waarden en normen, sociaal economische factoren, patronen binnen subculturen (zie figuur 1 op pag. 6). Ook gebeurtenissen die op televisie en in de kranten worden vertoond kunnen van invloed zijn op het gedrag van mensen.
2. Factoren die gelegen zijn in de organisatie zelf, zoals bijvoorbeeld de organisatiecultuur, stijl van leidinggeven.



Figuur 1 Invloedssferen bij het ontstaan van agressie (Uit: arbocatalogus Agressie van de Gemeenten)

3. Factoren die te maken hebben met de werkplek of- taak. Denk hierbij aan de aard van het werkproces, aard van de taak, het gebouw en de directe werkomgeving, kenmerk van de groep medewerkers binnen een afdeling.
4. Persoonlijke factoren. Denk hierbij aan persoonlijkheidsstoornissen, gebruik van alcohol of drugs, afkomst uit sociaal zwakker milieu, opvoeding, het bevattelijk zijn voor beïnvloeding van buitenaf.

Gezien de bijzondere doelgroep van de SW-sector maakt dat extra aandacht is gewenst voor agressie en geweld.

### ***Gevolgen van agressie en geweld in de SW-sector***

Niet alleen vanwege de hierboven genoemde factoren is extra aandacht voor de risico's gewenst. Ook de uitwerking en de gevolgen van agressie en soortgelijke incidenten kunnen groter zijn. De sector kent een kwetsbare groep medewerkers met een lage psychosociale belastbaarheid en verminderde weerbaarheid. De impact van agressie en geweld kan bij deze groep vele malen hoger zijn en de negatieve gevolgen voor zowel het individu als teams kan groter zijn.

Mensen die regelmatig te maken hebben met agressie en geweld kunnen ongewenste psychische reacties gaan vertonen. De gevolgen kunnen stressklachten zijn, minder goed functioneren, het zich niet kunnen ontwikkelen en het toenemen van ziekteverzuim. Naast de gevolgen voor de individuele medewerker zijn er ook gevolgen voor het werkklimaat en de kwaliteit van het product of de dienstverlening.

## HOOFDSTUK 3 DE AANPAK VAN AGRESSIE EN GEWELD IN DE SECTOR SW

Dit hoofdstuk bevat de kern van deze deelcatalogus. Het beschrijft welke verplichtingen voortvloeien uit de Arbeidsomstandighedenwet (verder te noemen: Arbowet) en het Burgerlijk Wetboek om tot een aanpak van agressie en geweld te komen alsmede welke maatregelen de SW-sector daartegen moet nemen. Er wordt ingegaan op de wetgeving over agressie en geweld, de doelvoorschriften, de procesnormen en de aanpak van agressie en geweld waaraan een SW-organisatie dient te voldoen. Hierbij baseren we ons naast de wet- en regelgeving ook op CAO-afspraken over agressie en geweld, inzicht van deskundigen en goede praktijken.

In dit hoofdstuk worden onderwerpen genoemd die in een plan van aanpak aan de orde komen. Sommigen zijn verplicht, anderen gewenst. De wijze waarop iedere SW-organisatie de onderwerpen uitwerkt en welke maatregelen zij expliciet neemt, is afhankelijk van bedrijfsspecifieke factoren. Deze worden in hoofdzaak bepaald door de uitkomsten van de RI&E in de betrokken organisatie.

### *De wetgeving over agressie en geweld*

Agressie en geweld wordt binnen de Arbowet geschaard onder de algemene term “Psychosociale arbeidsbelasting”(PSA). De Arbowet verplicht werkgevers om binnen het algemeen arbeidsomstandigheden beleid, beleid te voeren om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en indien dat niet mogelijk is zo veel mogelijk te beperken (artikel 3.2. beleid). Beoordeling van de risico's op PSA moeten in de RIE beschreven worden. Maatregelen ter voorkoming of beperking van PSA horen thuis in het Plan van Aanpak.

Het Burgerlijk Wetboek (artikel 7:611) stelt dat een werkgever zich moet houden aan “het beginsel van goed werkgeverschap”. Een werkgever heeft een zorgplicht voor zijn medewerkers. Daarnaast is artikel 7: 658 van belang, waarin staat dat het niet aan de werknemer maar aan de werkgever is om aan te tonen dat hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan. Er is hier sprake van omgekeerde bewijslast.

In het kader van PSA gaat de zorgplicht overigens niet alleen over het voorkomen en beperken van (de negatieve gevolgen van) psychosociale arbeidsbelasting en incidenten naar aanleiding van ongewenst gedrag. De zorgplicht gaat ook over het op een goede manier opvangen van medewerkers na incidenten om schade voor die medewerkers zoveel mogelijk te beperken. Het beleid moet in overeenstemming zijn met de stand der wetenschap en de professionele dienstverlening. Dit houdt in dat werkgevers het beleid regelmatig moeten evalueren en telkens moeten toetsen aan de laatste stand der techniek.

Zowel voor werkgevers als werknemers gelden wettelijke verplichtingen als het gaat om het tegengaan van agressie en geweld. De Arbowet zelf kent diverse bepalingen over agressie en geweld. In art. 1.3. sub e wordt een definitie gegeven van PSA. Onderdeel daarvan is agressie en geweld. Op grond van artikel 3 lid 2 Arbowet moet de werkgever – binnen het arbobeleid – ook een beleid voeren, dat gericht is op het tegengaan van PSA, dus ook van agressie en geweld. De Arbowet kent nog meer zogenaamde *doelvoorschriften* die verderop nader worden beschreven. Ook artikel 2.15 van het Arbobesluit geeft een - nadere - bepaling over het tegengaan van PSA.



Met betrekking tot de Arbowet dienen de volgende uitgangspunten in acht te worden genomen:

- Het werk moet zodanig georganiseerd worden dat er geen nadelige invloed wordt uitgeoefend op de gezondheid van werknemers (art 3.1.a)
- Gevaren worden bij de bron aangepakt (art 3.1.b)
- Houdt rekening met de persoonlijke eigenschappen van werknemers (art 3.1.c)
- Neem doeltreffende maatregelen op het gebied van eerste hulp bij ongelukken (art 3.1.e)
- Bij ernstige of onmiddellijk gevaar moet elke werknemer zelfstandig de nodige maatregelen kunnen nemen om de gevolgen van een dergelijk gevaar te voorkomen (art.3.1.f)

### ***Doelvoorschriften***

De Arbowetgeving kent voor PSA zeven doelvoorschriften:

| Artikel nr. <sup>2</sup>        | Doelvoorschriften in de Arbo-wetgeving   |
|---------------------------------|--|
| Artikel 3. lid 1.               | De werkgever voert beleid gericht op goede arbeidsomstandigheden.  |
| Artikel 3. lid 2.               | De werkgever moet risico's voorkomen en indien dat niet mogelijk is, deze risico's beperken.   |
| Artikel 4                       | Aanpassing arbeidsplaats werknemer met structurele functionele beperking.  |
| Artikel 5                       | De werkgever inventariseert en evalueert de risico's en stelt een plan van aanpak op.  |
| Artikel 8                       | De werkgever zorgt voor voorlichting, instructie en training aan medewerkers.  |
| Arbobesluit artikel 2. Lid 15-1 | Indien medewerkers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA worden de risico's beoordeeld en op basis van het plan van aanpak maatregelen vastgesteld om PSA te voorkomen en/of te beperken. |
| Arbobesluit artikel 2. Lid 15-2 | Indien medewerkers worden of kunnen worden blootgesteld aan PSA, wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's en maatregelen om PSA te voorkomen en/of te beperken.                 |

Deze voorschriften zijn richtinggevend voor de verdere opzet van deze deelcatalogus. De werkgever maakt (in overleg met de OR) beleid en de werknemer dient zich te houden aan de instructie van de werkgever. Daarbij volgt de werkgever de arbeidshygiënische strategie, dat wil zeggen dat hij primair maatregelen neemt om het risico te voorkomen. Is dat niet mogelijk, dan neemt hij maatregelen om het risico te beperken en de effecten van het risico te beheersen.

<sup>2</sup> Voor een juiste omschrijving van de artikelen wordt verwezen naar de wettekst resp. het Arbobesluit.

## ***Procesnormen en aanpak van agressie en geweld***

Het beleid met betrekking tot agressie en geweld moet onderdeel zijn van het algemeen beleid in de organisatie. Een belangrijk en verplicht onderdeel van het arbobeleid is de uitvoering van de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Dit houdt in de eerste plaats in dat de mogelijke gevaren op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn worden geïnterpreteerd en nagegaan moet worden of deze gevaren ook daadwerkelijk een risico opleveren. In de tweede plaats dient de omvang van de risico's te worden vastgesteld en zullen maatregelen genomen moeten worden om de gesignaleerde risico's zo veel mogelijk te beperken.

De Arbowet bepaalt dat de werkgever zorg draagt voor adequaat beleid, rekening houdend met in de RI&E gesignaleerde risico's. Een aanpak van agressie en geweld bevat meerdere elementen: preventieve maatregelen om agressie en geweld te voorkomen, maatregelen om adequaat te reageren op incidenten, een goede afhandeling van incidenten en een beleidsmatige aanpak.

Ten aanzien van de aanpak van agressie en geweld onderscheiden we 5 procesnormen. Bij de procesnormen treft u een lijst van mogelijke maatregelen aan. Per onderwerp is aangegeven of deze vanuit de Arbowet geïnterpreteerd kan worden als zijnde verplicht. Bij onderwerpen die niet verplicht zijn vanuit de Arbowet wordt aangegeven of ze verplicht dan wel gewenst zijn binnen de SW-sector. Dit laatste betreft de afspraken die de sociale partners hierover hebben gemaakt bij het opstellen van deze arbocatalogus.

### Procesnorm 1: Risico's inventariseren

| <b>Doelvoorschriften</b>        | <b>Procesnorm</b>         | <b>Aanpak</b>                | <b>Verplicht volgens Arbowet</b> | <b>Verplicht Arbocatalogus SW</b> |
|---------------------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Risico's inventariseren, art. 5 | Risico's in kaart brengen | 1. Risico's in kaart brengen | Ja                               | Ja                                |

### Procesnorm 2: Voorkomen van agressie en geweld

| <b>Doelvoorschriften</b>                               | <b>Procesnorm</b>                | <b>Aanpak</b>              | <b>Verplicht volgens Arbowet</b> | <b>Verplicht Arbocatalogus SW</b> |
|--|----------------------------------|----------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| Risico's voorkomen, art. 3. lid 2.                     | Voorkomen van agressie en geweld | 2. Risicoprofiel opstellen | Nee                              | Gewenst                           |
|  |                                  | 3. Gedragscodes opstellen  | Nee                              | Ja                                |
| 4. Huisregels opstellen                                |                                  | Nee                        | Ja                               |                                   |
| 5. Voorlichting en onderricht                          |                                  | Ja                         | Ja                               |                                   |
| 6. Aanpassing van de werkomgeving                      |                                  | Ja                         | Ja                               |                                   |
| 7. Incidentenregister                                  |                                  | Ja                         | Ja                               |                                   |
| Medewerkers voorlichten, instrueren en trainen, art. 8 |                                  |                            |                                  |                                   |
| Arbobesluit Artikel 2 Lid 15-1 en 2                    |                                  |                            |                                  |                                   |

### Procesnorm 3: Beperken van incidenten

| Doelvoorschriften  | Procesnorm              | Aanpak                                       | Verplicht volgens Arbowet | Verplicht Arbocatalogus SW |
|--|-------------------------|--|---------------------------|----------------------------|
| Risico's beperken,<br>art. 3.lid 2.<br>Aanpassing arbeidsplaats,<br>Art. 4<br>Arbobesluit Artikel 2 Lid 15-1 | Beperken van incidenten | 8. Organisatorische maatregelen              | Ja                        | Ja                         |
|  |                         | 9. Agressie en de-escalatietechniek          | Nee                       | Gewenst                    |
|  |                         | 10. Aanstelling vertrouwenspersoon           | Nee                       | Ja                         |
|  |                         | 11. Samenwerken met ketenpartners en politie | Nee                       | Gewenst                    |

### Procesnorm 4: Afhandelen van incidenten

| Doelvoorschriften | Procesnorm                | Aanpak                           | Verplicht volgens Arbowet | Verplicht Arbocatalogus SW |
|-------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|
|                   | Afhandelen van incidenten | 12. Sanctiekader                 | Nee                       | Ja                         |
|                   |                           | 13. Hulp inschakelen             | Ja                        | Ja                         |
|                   |                           | 14. Opvang en nazorg             | Ja                        | Ja                         |
|                   |                           | 15. Melden en registreren        | Nee                       | Gewenst                    |
|                   |                           | 16. Aangifte doen bij de politie | Nee                       | Gewenst                    |
|                   |                           | 17. Schade verhalen              | Nee                       | Gewenst                    |

### Procesnorm 5: Beleidsmatig inbedden

| Doelvoorschriften   | Procesnorm            | Aanpak  | Verplicht volgens Arbowet | Verplicht Arbocatalogus SW |
|---|-----------------------|---|---------------------------|----------------------------|
| Beleidsmatige aanpak, art. 3.<br>Uitvoeren RI&E, art. 5.lid 1.;<br>Opstellen plan van aanpak, art. 5.lid 3.<br>evalueren en bijstellen, art. 3.lid 4. | Beleidsmatig inbedden | 18. Visie over het voorkomen van agressie en geweld | Nee                       | Ja                         |
|   |                       | 19. Beleid (doelstellingen en aanpak)               | Ja                        | Ja                         |
|   |                       | 20. Beleid borgen                                   | Ja                        | Ja                         |

De onder de aanpak genoemde onderwerpen worden in hoofdstuk 4 toegelicht. Welke specifieke maatregelen de individuele SW-organisatie neemt is afhankelijk van bedrijfsspecifieke factoren en gebaseerd op de uitkomsten van de RI&E.

## **HOOFDSTUK 4 TOELICHTING OP DE AANPAK VAN AGRESSIE EN GEWELD**

In hoofdstuk 3 is beschreven welke verplichtingen voortvloeien uit de Arbowet om tot een aanpak van agressie en geweld te komen en welke maatregelen SW-organisaties moet nemen. Aan de hand van procesnormen zijn (mogelijke) maatregelen genoemd. Sommige van de maatregelen zijn verplicht, anderen optioneel.

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de genoemde maatregelen. Deze toelichting kan u ondersteunen bij de uitwerking van het beleid.

### **PROCESNORM 1: RISICO'S IN KAART BRENGEN**

#### ***1. Risico's inventariseren***

De start van de aanpak van agressie en geweld begint bij het in kaart brengen van de risico's. Het inventariseren, analyseren en schriftelijk vastleggen van de risico's is voorgeschreven in de Arbowet, artikel 5.

De Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) bevat standaard het onderwerp agressie en geweld. De RI&E geeft inzicht in de voorkomende risicovolle situaties, locaties, momenten en personen. Op basis van deze gegevens kan een plan van aanpak met maatregelen worden ontwikkeld.

Het in kaart brengen van de risico's kan op verschillende manieren. De volgende stappen kunnen hierbij helpen:

- a. Het formuleren van een definitie van agressie en geweld. Hiervoor kan informatie gebruiken uit hoofdstuk 2.
- b. Het verzamelen van informatie uit de RI&E's van de bedrijfsonderdelen.
- c. Het verzamelen van informatie uit het incidentenregistratiesysteem.
- d. Het houden van interviews met vertegenwoordigers van uw SW-organisatie. Hierbij worden medewerkers, direct leidinggevenden en preventiemedewerkers bevraagd en gesprekken gevoerd met slachtoffers.

### **PROCESNORM 2: SPECIFIEKE MAATREGELLEN OM AGRESSIE EN GEWELD TE VOORKOMEN**

#### ***2. Risicoprofiel opstellen***

Een risicoprofiel opstellen is optioneel. Uit de RI&E moet blijken of bepaalde functiegroepen/bedrijfsonderdelen meer risico lopen of dat bepaalde werkprocessen en werkomgevingen minder veilig zijn. Met behulp van deze gegevens wordt een specifiek plan aan van aanpak opgesteld. Bijvoorbeeld het geven van voorlichting en onderricht of het aanpassingen van de werkomgeving.

Periodiek Medisch Onderzoeken (PMO) en Medewerkers Tevredenheids Onderzoeken (MTO) bevatten informatie over waar agressie en geweld ervaren wordt en wat de gevolgen hiervan zijn. Ook bevatten ze informatie over gevoelens van onveiligheid onder de medewerkers. De uitslagen van deze onderzoeken kunnen eveneens worden gebruikt voor het opstellen van een risicoprofiel en voor het bijstellen van het beleid en plan van aanpak.

### 3. Gedragscodes opstellen

Gedragscodes helpen bij het voorkomen van agressie en geweld. Ze geven aan wat de omgangsvormen binnen de SW-organisatie zijn. Werknemers moeten zich hieraan houden. Het zijn algemene kernwaarden zoals “open”, “eerlijk”, “actief” en “respectvol”. Codes zijn vaak vrij algemeen en kunnen verschillend geïnterpreteerd worden. Daarom worden gedragscodes vaak uitgewerkt in gedragsregels. Gedragsregels zijn concreter en richten zich op specifieke situaties in de praktijk. Gedragsregels hebben een preventieve werking en gaan uit van positief gewenst gedrag. Door regels op te stellen en te hanteren als richtlijn ontstaat er een gezamenlijke basis bij het interpreteren van basiswaarden (“zo doen wij dit hier”). Door de duidelijk beschreven normen kunnen mensen niet tegen elkaar uitgespeeld worden. Ook kunnen zij elkaar ter verantwoording roepen als zij zich er niet aan houden (zie bijvoorbeeld Modelgedragscode CAO WSW).

### 4. Huisregels opstellen

De huisregels zijn er op gericht dat niet alleen medewerkers, maar ook externen weten hoe ze zich op een goede manier moeten gedragen en waar ze zich aan moeten houden. Denk bijvoorbeeld aan mensen die zich aanmelden voor werk.

Voorbeelden van huisregels: melden bij de balie; niet storen in bepaalde situaties; roken, drugs of alcoholverbruik is verboden etc.

Tip: Wees zuinig met regels en zorg dat het doel van de regels steeds duidelijk naar voren komt. Huisregels moeten voorkomen dat medewerkers van een SW-organisatie in discussie moeten gaan met externen wat geoorloofd is en wat niet.

### 5. Voorlichting en onderricht

Nieuwe medewerkers worden geïnformeerd over de afspraken die gemaakt zijn rondom het voorkomen van agressie/ bevorderen van gewenst gedrag. Om agressie te voorkomen en te beheersen kan extra onderricht voor leidinggevenden en/of medewerkers, werkzaam in een risicovolle omgeving, wenselijk zijn.

Denk hierbij aan een training agressiehantering voor leidinggevenden. De leidinggevenden moeten immers de risicovolle situaties die in hun afdeling ontstaan kunnen managen. Hiertoe dienen ze te beschikken over de nodige kennis en ervaring. Een training agressiehantering kan hen deze kennis en vaardigheden bieden. Herhaling van zo'n training is wenselijk.

Denk ook aan specifieke training voor medewerkers, werkzaam in een risicovolle omgeving. In de training krijgen zij onderricht over hoe binnen een team te handelen als een collega zich agressief gedraagt of wanneer externen hen bedreigen.

Daarnaast is het belangrijk om het onderwerp “omgaan met agressie” levend te houden onder het personeel, door dit regelmatig te bespreken, bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg. Ook is het aan te bevelen alle medewerkers te instrueren en te trainen hoe ze hun collega's of externen kunnen aanspreken indien ze zich niet houden aan de gedragscodes en huisregels.

## 6. Aanpassing van de werkomgeving

Ook technische en materiële maatregelen kunnen bijdragen aan het voorkomen van agressie en geweld. De keuze van de maatregelen kunnen gemaakt worden op basis van objectieve en subjectieve criteria. Keuzes kunnen bepaald worden op basis van de feitelijke risico's en de risico inschatting. Hiervoor bestudeert u de incidenten en de werksituaties (RI&E). Men kan zich ook laten leiden door de risicobeleving van de medewerkers. Men richt zich dan op het versterken van het veiligheidsgevoel.

### *De omgeving van het gebouw*

De aard van de directe werkomgeving kan gevoelens van onveiligheid oproepen. Bijvoorbeeld een medewerker die 's avonds het gebouw moet afsluiten en over een stil verlaten industrieterrein naar huis moet fietsen. Deze zelfde omstandigheden kunnen andere medewerkers of externen frustreren, irriteren en agressief gedrag oproepen. Door te zorgen voor een vriendelijk, goed onderhouden en verlicht werkterrein, een goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer, voldoende parkeergelegenheid en sociale controle kan het gevoel van veiligheid toenemen en mensen met minder goede bedoelingen afremmen.

### *De toegang tot het gebouw*

Het is zaak om onbevoegden en agressieve personen zo veel mogelijk buiten het bedrijf te houden. Dit kan bijvoorbeeld door toegangscontrole aan de poort, het hanteren van pasjessysteem ook voor bezoekers, (extra) beveiliging.

### *De inrichting van het gebouw*

De inrichting van de ruimten dragen eveneens bij aan gevoel van onveiligheid of het vergroten van de mogelijkheden om anderen onheus te bejegenen. Let daarom erop dat er zo weinig mogelijke onoverzichtelijke werkplekken zijn (donkere en smalle ruimten). Andere voorbeelden om agressie te beteugelen zijn: een cool down ruimte waar tijdelijk agressieve personen kunnen worden geplaatst om tot rust te komen; scheiding van publieks- en personeelsdeel; het veilig inrichten van de spreekkamers en de ontvangsthal.

### *Technische voorzieningen*

Het gevoel van veiligheid kan ook worden vergroot door het gebruik maken van extra technische voorzieningen. Denk hierbij aan cameratoezicht, inbraakbeveiliging, goed hang- en sluitwerk.

## 7. Incidentenregister (zie ook punt 15)

Melden en registreren van incidenten is belangrijk. De incidentenregistratie is nodig om inzicht in de aard en omvang van de incidenten te krijgen, om te zien of het beleid ook de gewenste resultaten oplevert of dat het beleid moet worden aangepast. Ook is de incidentmelding het begin van een goede afhandeling van agressie (opvang en nazorg van slachtoffer en sancties voor de dader)

Bij het opstellen van een incidentenregister kunnen de volgende onderdelen uitgewerkt worden:

- Werk met een duidelijke definitie van agressie en geweld;
- Beschrijf concrete voorbeelden wat het bedrijf verstaan onder soorten van agressie en geweld;

- Geef aan wanneer en hoe er gemeld moet worden;
- Het registratieformulier;
- De procedure voor melden en registeren;
- Hoe vindt de terugkoppeling naar het team plaats;
- Het opstellen van een managementrapportage.

## PROCESNORM 3: SPECIFIEKE MAATREGELEN OM INCIDENTEN TE BEPERKEN

### 8. Organisatorische maatregelen om de kans op escalatie te verkleinen

#### *Een goede intake*

Laat medewerkers, trajectbegeleiders of personeelsfunctionarissen, uit het intakegesprek met de nieuwe medewerker en andere bronnen zoveel mogelijk informatie verzamelen. Verplicht ook doorverwijzende (keten-) organisaties relevante informatie aan te leveren. Een signaleringskaart, bijvoorbeeld in het personeelsdossier, kan bij calamiteiten van grote dienst zijn. Op deze kaart kunnen relevante gegevens staan zoals personalia, werktijden, aandachtspunten, handicaps/en of ziekten, medicijngebruik, kenmerkend gedrag, wat te doen bij bepaald gedrag, telefoonnummers contactpersonen en behandelend arts en/of psychiater.

#### *Juiste plaatsing*

Bij de plaatsing van de medewerker dient rekening gehouden te worden met de bijzondere gedragspatronen van medewerkers.

### 9. Agressiehantering en de-escalatietechnieken

Het is van belang dat betrokkenen, met name leidinggevend en stafmedewerkers, in een vroegtijdig stadium leren signaleren wanneer onschuldig gedrag uit de hand kan lopen, hoe alert te zijn op gedragsveranderingen van medewerkers en wat risicovolle situaties zijn.

Maar ook hoe op te treden als de norm overschreden wordt.

Specifieke vaardigheidstraining en/of instructie kan soms gewenst zijn om agressie en geweld te beheersen en de gevolgen te beperken. Betrokkenen leren hierbij ook hoe ze vanuit een impulsieve reactie (als angst of boosheid) professioneel kunnen reageren.

#### *Agressiehantering*

##### Algemene tips:

- Benoem het gedrag. Het is belangrijk dat de medewerker precies weet waar over het gaat. Wees zo concreet mogelijk, bijvoorbeeld “ik heb gezien dat...”, “ik hoor je zeggen dat...”, “ik wil dat je stopt met...”, “ik accepteer niet langer dat...”
- Stel de norm. Breng het gedrag onmiddellijk in relatie met de norm en geef aan waar de norm overschreden wordt: bijvoorbeeld “de afspraak is dat we niet vloeken en schelden”, “Jij hebt gezegd... , daarmee heb je de norm overschreden”.

#### *De-escalatietechnieken*

Door op een juiste manier te reageren op agressie kan voorkomen worden dat de spanning nog verder toeneemt. De-escalatie kent vier fasen:

- Kalmeren. De strijd wordt genegeerd en de leidinggevende maakt contact en luistert actief. Van het tonen van respect kan een kalmerende werking uitgaan.
- Grenzen stellen wanneer de norm overschreden wordt. Teveel door de vingers zien geeft medewerkers ruimte om nieuwe grenzen te ontdekken. Dus niet: “Dit hoort nu eenmaal bij Johan” of “dat is zijn ziektebeeld”.
- Consequenties aangeven. Als de medewerker toch doorgaat zijn er twee mogelijkheden een oplossing zoeken of het gesprek staken. De leidinggevende geeft aan welk gedrag er wel en welk niet geaccepteerd wordt.
- Als de vorige stappen geen effect hebben moeten geen onnodige extra risico's genomen worden en kiest de leidinggevende voor zijn/haar eigen veiligheid. Hij/zij bepaalt op welk moment hij/zij het contact verbreekt, het gesprek beëindigt, weggaat of hulp van anderen inroept.

## **10. Aanstelling vertrouwenspersoon**

Naast de aandacht te richten op de agressor kan ook aan agressiehantering gedaan worden door zich te richten op slachtoffers van agressie. Een vertrouwenspersoon kan slachtoffers van persoonsgerichte agressie ondersteunen in het zich weerbaar maken tegen ongewenst gedrag, dan wel het helpen bij de melding van de klachten.

## **11. Samenwerking met ketenpartners en politie**

Samenwerking met ketenpartners en politie is niet verplicht, maar kan soms gewenst zijn. Denk hierbij aan een goede samenwerking met GGZ- instellingen bij het voorkomen van agressie en geweld ten gevolge van psychopathologie. Zij hebben algemene kennis over dit onderwerp paraat, zij kunnen ingeschakeld worden bij bepaald soort calamiteiten en hun specifieke rol innemen wanneer een cliënt van hen de dader of het slachtoffer van agressie is. Ook samenwerking met de politie kan escalatie van agressie voorkomen. Samenwerking kan in verschillende vormen: de wijkagent kan regelmatig langskomen om zo een preventieve werking te hebben, maar ook een minder intensieve samenwerking waarbij duidelijke afspraken over verschijnen bij escalatie mogelijk is.

Omdat agressie en geweld niet alleen bij SW-medewerkers voor kan komen maar ook bij de andere doelgroepen, zoals WWB-ers en mensen die een traject volgen, zal het SW-organisatie samenwerken met UWV en gemeente en eenduidig optreden naar de veroorzaker van agressie.

## **PROCESNORM 4: HET AFHANDELEN VAN INCIDENTEN**

### **12. Sanctiekader**

Maak een sanctiekader en gebruik hierbij de CAO SW en/of andere regelingen die van toepassing zijn binnen uw organisatie. Koppel gedragingen aan sancties. Geef voorbeelden van gedrag en geef voorbeelden van sancties die daarop kunnen worden toegepast.

Beschrijf in het sanctiekader wie wat doet. Voorkom dat de leidinggevende degene is die de sanctie oplegt. Veelal zal de directie de sanctie opleggen.

Besluit de organisatie dat vanwege de ernst van het gedrag een overplaatsing noodzakelijk is, let er dan op dat slachtoffer en dader elkaar binnen de kortste keer niet opnieuw tegenkomen.



Wanneer een dader na ontslag op enig moment bijvoorbeeld vanwege sluitende aanpak weer terugkeert binnen de organisatie kan een confrontatie tussen slachtoffer en dader alsnog onverwerkte gevoelens losmaken.

### **13. Hulp inschakelen**

Wanneer de leidinggevende niet in de gelegenheid is de agressie zelf te beteugelen en af te handelen, dient hij/zij hulp in te schakelen. Maak duidelijk wie er als achterwacht binnen de organisatie kan fungeren. Dit kan bijvoorbeeld een afdeling Beveiliging zijn. Ook kan een interventieteam en/of een specifiek bedrijfsopvangteam aangesteld worden. Daarnaast kunnen ook nog externen ingezet worden, zoals de politie.

#### *Beveiliging*

Een groeiend aantal SW organisaties heeft een afdeling Beveiliging. Vaak zijn het eigen medewerkers, die een opleiding tot Beveiligers hebben gevolgd. In sommige gevallen gaat het om een ingehuurde derde partij. Een afdeling Beveiliging is bij uitstek geschikt om problemen met betrekking tot agressie af te handelen. Gediplomeerde beveiligers hebben hiervoor een training gehad, weten wat de juridische mogelijkheden zijn en weten waarvoor zij wel en niet bevoegd zijn. Veelal is een afdeling Beveiliging uitgerust met portofoons, waardoor zij snel met meerderen ter plaatse kunnen zijn.

#### *Interventieteam*

Een interventieteam is een team dat optreden bij ernstige escalatie. Kies hiervoor collega's uit die hier aan meewillen doen. Het gaat zeker niet alleen om stoere kerels. De praktijk heeft inmiddels uitgewezen dat interventie van vrouwelijke collega's de-escalerend werkt. Een interventieteam kan bijvoorbeeld optreden op verzoek van een leidinggevende. Deze roept het team voor assistentie in, als een situatie uit de hand dreigt te lopen. De organisatie kan het interventieteam de bevoegdheid geven de medewerker te verwijderen van de werkplek of uit het gebouw wanneer deze een dergelijk verzoek van de leidinggevende naast zich neer legt. Door een middel van een oproepsysteem kan het interventieteam snel ter plekke zijn.

#### *Inzet van de politie*

Inzet van de politie kan nodig zijn wanneer de beschikbare middelen binnen de organisatie niet toereikend zijn om het agressie-incident in te dammen. Zorg dan dat het bedrijf bekend is bij de plaatselijke politie en maak vaste afspraken met de verantwoordelijke politiefunctionarissen die gaan over agressie en geweld.

Als het bedrijf ook bekend is bij de meldkamer van het 112 alarmnummer kan de positie op de escalatieladder bij een oproep daarmee worden verhoogd. In geval van nood kan de politie snel opereren wanneer het bedrijf daar om vraagt.

Ook kan contact gezocht worden met de buurtregisseur of wijkagent van de buurt waar de vestiging staat. Zij staan dicht bij de praktijk in de buurt en kunnen van dienst zijn op het gebied van samenwerking tussen de organisatie en de politie.

### **14. Opvang en nazorg**

Maak afspraken over de opvang van medewerkers na een incident en hoe de nazorg er uit ziet, bijvoorbeeld door een opvangteam. Maak duidelijk wie verantwoordelijk zijn voor de opvang

en nazorg en welke functionarissen van binnen of buiten de organisatie voor ondersteuning ingeschakeld kunnen worden.

### *Collegiale opvang*

Het verdient de voorkeur dat slachtoffers professioneel worden opgevangen. Dit kan bijvoorbeeld door zgn. collegiale opvang. Dit zijn collega's die vanwege hun functie of empathisch vermogen door de organisatie worden gevraagd worden voor het opvangteam. Deze collegiale opvang wordt getraind in het houden van gesprekken met slachtoffers. De organisatie kan er voor kiezen direct contact te maken met het slachtoffer. (In recente publicaties op het gebied van het posttraumatisch stress syndroom is aangetoond dat direct contact zoeken niet altijd het gewenste resultaat oplevert. Het slachtoffer moet de gelegenheid krijgen om even op adem te komen). Laat niet het slachtoffer beslissen of er een gesprek komt. Het is de verantwoordelijkheid van de organisatie om zorg te verlenen.

Maak met het slachtoffer afspraken over het vervolg. Bijvoorbeeld over een week nog een gesprek en daarna nog eens over twee weken. Let in de tussentijd op eventueel verzuimgedrag van het slachtoffer. Reageer onmiddellijk wanneer het slachtoffer gaat verzuimen, wanneer arbeidsprestaties teruglopen of de gemoedstoestand verandert.

Voor professionele opvang kan, indien dat nodig blijkt, ook de arbodienst of een externe organisatie die is gespecialiseerd in slachtofferopvang ingeschakeld worden.

Tip: Blijf niet te lang doorlopen met elkaar. Collegiale opvang is voor het eerste uur. Niet voor therapie!

## **15. Melden en registreren (zie ook punt 7)**

Een SW- organisatie is verplicht een incidentenregister te hebben. Het daadwerkelijk melden en registreren van alle incidenten is gewenst. Bepaal wanneer een incident wordt geregistreerd en wat er wordt geregistreerd, bijvoorbeeld het invullen van een agressieregistratieformulier. Maak afspraken over de registratieprocedure.

## **16. Aangifte doen bij de politie**

Aanbevolen wordt om in het beleid van de organisatie op te nemen dat van agressie altijd aangifte wordt gedaan bij de politie. Om slachtoffers te ondersteunen bij het doen van aangifte kan de organisatie een vaste medewerker hiervoor aanwijzen, bijvoorbeeld een vertrouwenspersoon.

Aangifte doen bij de politie, kan op verschillende manieren gebeuren:

- Het slachtoffer kan persoonlijk aangifte doen met naam, adres en woonplaats gegevens. Veel slachtoffers zien daar tegenop vanwege de dreiging van represailles.
- Het slachtoffer kan aangifte doen onder de eigen naam maar domicilie kiezend op het adres van de werkgever.
- Het slachtoffer kan een machtiging opstellen waaruit blijkt wie namens hem gemachtigd is tot het doen van aangifte. In dit geval komt het slachtoffer niet met naam en toenaam in de aangifte.

Het doen van aangifte wil niet zeggen dat de politie onmiddellijk met een onderzoek zal starten. Het slachtoffer kan niet worden gedwongen aangifte te doen, maar vaak kan de

werkgever ook zelf aangifte doen, bijvoorbeeld wanneer van schade door vernieling sprake is. Aangifte kan van belang zijn voor een beroep op schadevergoeding. Aangifte doen is melding maken van een gepleegd strafbaar feit waarvan een proces verbaal wordt opgemaakt. Op basis van de aangifte kan vervolging plaatsvinden. De officier van justitie zal vervolgens beslissen of vervolging van de dader mogelijk is.

## **17. Schade verhalen**

Om zo veel mogelijk agressie te beheersen en een goede nazorg te kunnen leveren is het niet alleen van belang dat slachtoffers worden ondersteund bij het doen van aangifte, maar ook bij het verhalen van eventuele schade. Het verhalen van eventuele schade kan bovendien ook een afschrikwekkende werking hebben op de dader(s).

### PROCESNORM 5: BELEIDSMATIG INBEDDEN

## **18. Visie over het voorkomen van agressie en geweld**

Om agressie en geweld binnen het SW-organisatie te voorkomen is draagvlak nodig van zowel de werkgever als de OR. Dit betekent dat zij beiden het probleem erkennen, agressie en geweld niet accepteren. De directie spreekt de intentie uit om agressie en geweld te beteugelen en deze geeft helder aan hoe dit te realiseren.

Bij het formuleren van de visie kunnen de volgende onderwerpen benoemen:

- wat verstaan wij onder agressie
- statement: wat vinden wij
- ongewenst gedrag: vinden wij niet acceptabel
- gewenst gedrag: zo doen wij dat hier

Specifiek kan uitgewerkt worden:

- De vormen van agressie en geweld binnen het SW bedrijf; welke komen er voor; wat zijn de factoren die hieraan ten grondslag liggen (waar liggen de bronnen van dit ongewenste gedrag).
- Welk beleid past bij de eigen bedrijfsspecifieke en regionale situatie.

## **19. Beleid (doelstelling en aanpak)**

Het is gewenst dat beleid wordt gemaakt om agressie en geweld te voorkomen, te beheersen en goed af te handelen. Agressiebeleid maken gebeurt door de werkgever. De werkgever werkt hierbij nauw samen met de OR. In ieder geval is verplicht dat de werkgever het voorgenomen beleid aan de OR voorlegt om te toetsen (WOR art.27.1d).

Algemene tips:

Maak duidelijk dat de organisatie streeft naar veiligheid en respect en dat daar wellicht veranderingen voor nodig zijn op het gebied van cultuur en omgang met elkaar en met derden. Een voorbeeld hiervan is de norm: “emotie mag, agressie wordt niet geaccepteerd”. Aandacht besteden aan cultuur is bijvoorbeeld door gedragscodes en huisregels te hanteren en handhaven, openheid in gesprekken over agressie en geweld en hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid van te maken, en met de medewerkers hier afspraken over te maken. Ook kan bijvoorbeeld in het beleid worden opgenomen dat bij agressie aangifte wordt gedaan bij de politie.

De aanpak van agressie en geweld dient haalbaar te zijn. Daarom is het van belang om verschillende activiteiten te koppelen aan concrete doelstellingen.

Overige tips zijn:

- Keep it Short & Simple
- Be **SMART**, dus:
- **Specifiek**: zo concreet mogelijk de te bereiken resultaten beschrijven
- **Meetbaar**: stapsgewijs volgen of de doelstelling wordt bereikt
- **Acceptabel**: zorgen voor draagvlak van de doelstellingen (inclusief erkenning OR)
- **Realistisch**: zorgen dat tijdpad, capaciteit en middelen realistisch zijn
- **Tijdsgebonden**: maak duidelijk wanneer de doelstellingen bereikt moeten zijn.

## 20. Beleid borgen

Zowel de werkgever als de OR moet toezien op het borgen van beleid.

Om te zorgen dat de inspanningen een blijvend karakter krijgen is het van belang de aanpak van agressie en geweld onderdeel te maken van

- de lopende beleidscyclus  
Het onderwerp agressie en geweld wordt standaard opgenomen in de Risico Inventarisatie en - Evaluatie (RI&E)  
Denk eraan ook de aanpak van agressie en agressie aan de orde te laten komen bij het jaarplan; het jaarverslag; ziekteverzuimcijfers, en binnen de begroting.
- de normale werkprocessen  
Denk hierbij aan werkinstructies; functioneringsgesprekken; werkoverleg, introductie cursus; verplichting van werknemers om agressie en ander ongewenst gedrag te melden.
- de structuur  
Door taken en verantwoordelijkheden vast te stellen; een portefeuillehouder binnen de directie/management te benoemen; een preventiemedewerker aan te wijzen die collega's kan attenderen en adviseren.
- cultuur  
Door gezamenlijk gedragscodes en huisregels te hanteren en te handhaven; in gesprekken openheid over agressie te stimuleren.

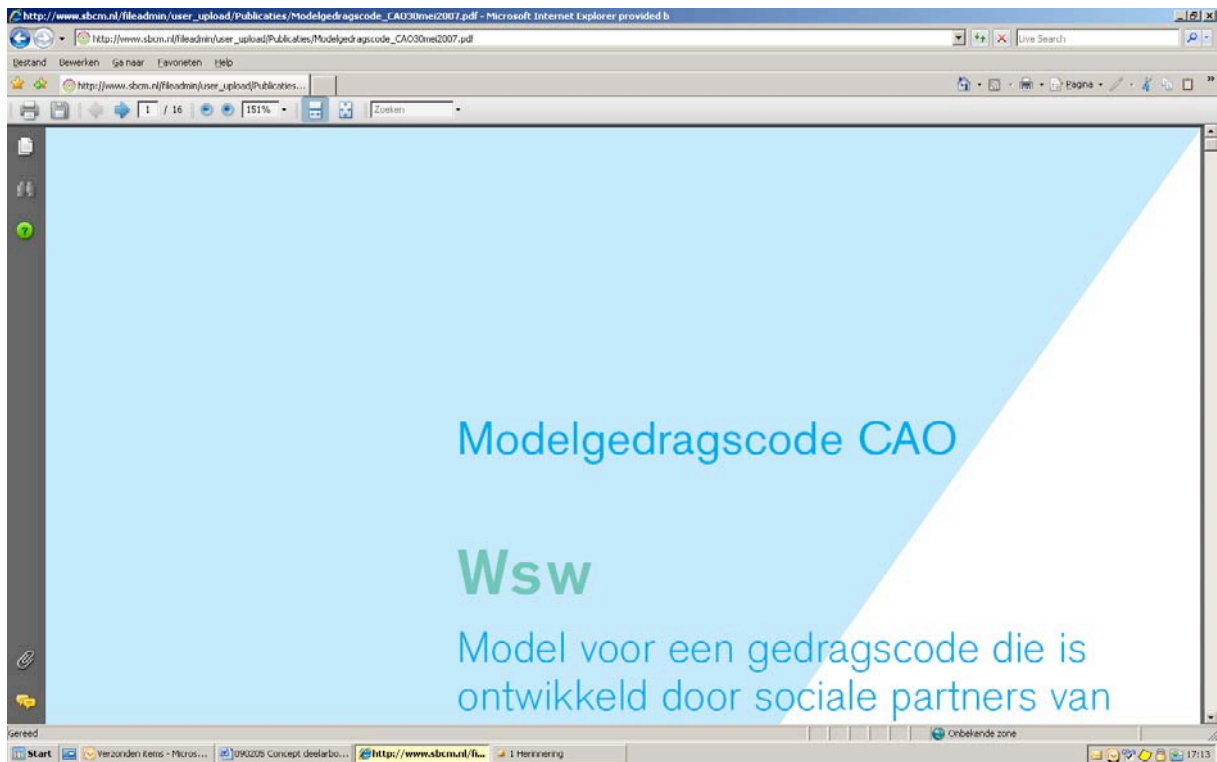
Evaluëren gebeurt door opnieuw het plan van aanpak te beoordelen en zo nodig bij te stellen. Controleer eens per jaar of de afspraken uit het beleidsplan zijn nageleefd. Controleer of de RI&E nog actueel is. En meet de effectiviteit van het gevoerde beleid door de registratie van agressie-incidenten en enquêtes, zoals een Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) of een Periodiek Medisch Onderzoek (PMO), te analyseren.

## HOOFDSTUK 5 Praktijkvoorbeelden en tips

### Ter inleiding

Onderstaande voorbeelden hebben niet de status van absolute norm voor de afzonderlijke SW-organisaties, tenzij onderdeel uitmakend van de CAO-afspraken in de sector Sociale Werkvoorziening. De gegeven voorbeelden zijn vooral bedoeld om werkgevers en werknemers binnen een SW-organisatie een handreiking te bieden bij het invullen geven aan het arbobeleid op het thema Agressie en Geweld. De meeste voorbeelden kunnen ook worden toegepast op het thema Psychosociale Arbeidsbelasting. Voorts worden tips gegeven om bepaalde onderwerpen verder uit te diepen. De website van de arbocatalogus zal te zijner tijd regelmatig worden aangevuld met nieuwe voorbeelden.

### Voorbeeld gedragscode



## Voorbeeld inrichting incidentenregister

### Registreren van agressie-incidenten

Het incidenten register is de basis voor het beleid. Het geeft inzicht in de aard en omvang van de agressie en het vormt de basis voor het nemen van preventieve maatregelen. Het melden van incidenten is ook belangrijk om eventuele opvang en ondersteuning van slachtoffers te kunnen starten. En als laatste kan op basis van de melding een eventuele sanctie (of aangifte) worden overwogen

#### Welke informatie moet u vastleggen?

Te denken valt aan de volgende informatie:

- De aanleiding tot het agressieve gedrag
- De middelen die de agressor gebruikte
- Doelwit van het agressieve gedrag
- Consequenties voor het slachtoffer
- Acties die ondernomen zijn om de agressie te stoppen
- Tijdstip en locatie waarop het incident zich voor deed
- Naam van de (vermoedelijke) dader (eventueel initialen en/of kenteken van het voertuig)
- Naam van slachtoffer (eventueel initialen)

#### Wat registreren?

Registreer alle incidenten dus ook de kleinere voorvallen. Door aandacht te besteden aan de kleinere incidenten kan mogelijke escalatie in de toekomst worden voorkomen. Meldt en registreer het incident als de medewerker vindt dat er sprake is van agressief gedrag. Ga nooit in discussie met een slachtoffer over de vraag of een bepaald voorval wel of niet onder de definitie valt. Tijdens de analyse en nabespreking met slachtoffer en verantwoordelijk leidinggevendend kunt u aandacht besteden aan het ontwikkelen van een gezamenlijke definitie van ongewenst gedrag.

#### De meldingsprocedure

Het is te overwegen om agressie incidenten op een centraal punt bij de vertrouwenspersoon of preventiemedewerker te laten melden. Als het gaat om incidenten die binnen de organisatie gevoelig liggen, zoals seksuele intimidatie en agressie tussen collega's onderling hebben zij een vertrouwensrol, maar zij kunnen ook agressie-incidenten van derden bijhouden. Belangrijk is, dat het slachtoffer zijn verhaal kan doen bij een onafhankelijke medewerker. Deze kan er ook voor zorgen dat het incident, voorzien van een rapportage, aan het eindverantwoordelijk management wordt gemeld. Zij worden geacht actie te ondernemen. De meldingsdiscipline zal namelijk snel achteruit hollen als blijkt dat er met de meldingen weinig wordt gedaan. Het is daarom van belang dat duidelijk wordt vastgelegd wie er acties ondernemen, dat er binnen afgesproken termijnen wordt gereageerd en op een consistente eenduidige manier. Bij grotere organisaties zal dit veel nadrukkelijker vragen om duidelijke procedures en schriftelijke afspraken dan in de kleinere. En tot slot komt het melden van

incidenten slecht dan op gang als er binnen de organisatie een voldoende veilig klimaat bestaat waarbinnen medewerkers zich gesteund weten door hun leidinggevende en het management.

### Analyseren en bespreken van incidenten

Incidenten worden geregistreerd om vast te kunnen stellen welke preventieve maatregelen gewenst zijn en hoe dergelijke situaties in de toekomst (waar mogelijk) zijn te voorkomen. Welke maatregelen in de situatie gepast zijn is sterk afhankelijk van het soort organisatie, type werk, de locatie en cliënt. Het analyseren van de situatie en kiezen van de juiste maatregelen kan daarom het best gedaan worden door of samen met direct leidinggevendenden. Zij kunnen daarbij bijvoorbeeld ondersteund worden door een gedragskundige, arbocoördinator, P&O'er en/of kwaliteitsmanager. In de praktijk blijkt dat het analyseren van incidenten een lastige klus is. Dat probleem kunt u op verschillende manieren ondervangen. U kunt bijvoorbeeld een incidententeam instellen. In dit multidisciplinaire team worden alle incidenten van de organisatie besproken. Het zorgt voor een eerste analyse, stelt rapportages op en koppelt terug naar het management.

### Interview met de dader

Nadat een agressief incident heeft plaats gevonden, kunnen zowel slachtoffer als dader de behoefte hebben om terug te komen op wat er gebeurde. Het slachtoffer kan blijven zitten met vragen als: "Waarom is mij dit overkomen?" of "Had ik dit incident kunnen zien aankomen?" Ook bij de agressor zelf kan behoefte hebben om op zijn of haar gedrag terug te komen. Hij of zij kan zich schamen over verlies aan controle, voelt zich schuldig of is bang dat het incident verdere hem of haar ook in de toekomst blijft achtervolgen. Door de nabespreking via een vaste structuur uit te voeren, kan echter meer geleerd worden over de oorzaken van agressieve incidenten. Ook de dader kan door nabespreking leren van zijn of haar eerder controleverlies. Het centrale thema van een agressie evaluatiegesprek tussen dader en slachtoffer is dan in feite: wat kunnen we van dit incident leren en hoe kunnen we voorkomen dat dergelijke voorvallen zich in de toekomst opnieuw voordoen?

Het nabespreken is natuurlijk alleen zinvol als de betrokken dader volledig gekalmeerd is en in staat is van gedachten te wisselen over het voorval. Nabespreken wordt uiteraard niet uitgevoerd als negatieve gevolgen of hernieuwde agressie kunnen worden verwacht. Arbeidsinspectie waarschuwen!

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

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

Informatie over het melden van een ernstig incident vindt u op de website van de Arbeidsinspectie.

## Checklist

Met behulp van de onderstaande vragen kunt u meer in detail nagaan of het beleid binnen uw organisatie voldoet aan de eis "registreren en analyseren van agressie incidenten". Als u alle vragen met ja beantwoord voldoet u aan de verplichtingen die in de Arboret '98 t.a.v. het agressie beleid gesteld worden.

Checklist: registreren en analyseren

Worden alle agressie-incidenten geregistreerd en geanalyseerd? (ja, deels of nee antwoorden)

1. Alle incidenten worden geregistreerd.
2. Medewerkers weten hoe en waar ze agressie incidenten kunnen melden en registreren.
3. Ernstige incidenten worden gemeld bij de Arbeidsinspectie
4. De medewerkers maken gebruik van het vaste registratieformulier
5. De organisatie heeft een functionaris (bijv. vertrouwenspersoon of preventie-medewerker) aangewezen die de meldingen verzamelt, registreert en analyseert.
6. Deze maakt 1 maal per jaar een overzicht van alle meldingen. Daarvan maakt hij een analyse en bespreekt deze met de directie.
7. De direct leidinggevende en het slachtoffer zijn betrokken bij de incident analyse.
8. Het incidentenoverzicht en de analyse worden met de OR besproken.
9. Op basis van de analyse worden streefcijfers opgesteld voor het aantal incidenten per jaar / medewerker
10. De incidenten analyse vormt de basis voor het evalueren - en eventueel bijstellen -



## Voorbeeld meldingsformulier Agressie

Elke daad en/of uiting van agressie wordt vastgelegd op dit meldingsformulier. Dit geldt voor alle medewerkers ongeacht waar en de vorm waarin het incident heeft plaatsgevonden.

|   |  |
|---|--|
| Naam melder   | <Naam van de melder>   |
| Telefoon  | <Telefoonnummer>   |
| <b>Getroffene(n)</b>  |  |
| Naam betrokkene(n)  | <Voor en achternaam>   |
| De betrokkene is  | s.v.p. aanvinken<br><input type="checkbox"/> werknemer <input type="checkbox"/> uitzendkracht<br><input type="checkbox"/> gedetacheerde <input type="checkbox"/> stagiair<br><input type="checkbox"/> vrijwilliger <input type="checkbox"/> overig |
| <b>Omstandigheden:</b>                                      |  |
| Datum en/of tijdstip  | <Datum en/of tijdstip van de agressie>   |
| Plaats:<br>kantoor/balie                                    | <Plaats>   |
| Indien de agressie elders plaatsvond                        | <Naam bedrijf> (voor zover van toepassing)<br><Adres><br><Postcode en woonplaats>  |
| Uiting of daad van agressie van                             | <Wat is de vorm van uiting/daad van de agressie?>  |
| Wat was de direct voorafgaande situatie/aanleiding/oorzaak? | <Voorafgaande situatie/aanleiding/oorzaak>   |
| Andere betrokkene(n) en/of getuigen                         | <Zijn er andere betrokkene(n)?><br><Zo ja , wie?><br><Zijn er getuigen?><br><Zo ja , wie?>   |
| Overige opmerkingen /toelichting                            |  |
| Datum ontvangst bij preventiemedewerker                     |  |

## **Voorbeeld protocol agressiehantering**

De uitgave “Dit pik ik niet” van SBCM geeft goede praktijkvoorbeelden van agressiebeheersing in de SW-sector. Dit boekje is te bestellen bij het bureau van SBCM. De integrale tekst staat ook op de website van SBCM en is daarvan te downloaden.



## Dit pik ik niet!

Praktijkvoorbeelden van agressiebeheersing in de SW-sector



**SBCM**

A&O-fonds sociale werkvoorziening

## Voorbeeld Sanctiekader

Onder het motto “emotie mag, maar met agressie ga je over de grens” is het vaak een kwestie van wikken over de gevolgen van een straf en wegen van de ernst van de agressie. Het is niet noodzakelijk, maar wel verstandig een sanctiekader vast te stellen, zodat betrokkenen vooraf weten wat de consequenties kunnen zijn van agressief gedrag. De genoemde sancties zijn uitsluitend gericht op medewerkers. Ten aanzien van agressief gedrag door derden heeft een directie slechts beperkte mogelijkheden zoals ontzegging van de toegang tot het bedrijf en aangifte doen bij de politie dan wel een schadevordering instellen. In de CAO voor de Sociale Werkvoorziening zijn afspraken gemaakt over disciplinaire maatregelen die de werkgever kan nemen indien een werknemer zich misdraagt. Naast deze maatregelen kan de werkgever overgaan tot schorsing of non-actiefstelling.

### Tips:

- De maatregel (ook schorsing en non-actiefstelling) aan de werknemer bekend maken in de vorm van een aangetekende brief.
- Het niet acceptabele gedrag in de brief benoemen en vermelden dat de maatregel in het dossier zal worden opgenomen.
- Opnemen in de brief dat herhaling van het niet acceptabele gedrag kan leiden tot ontslag.
- Maak duidelijk dat de organisatie streeft naar veiligheid en respect en dat daar wellicht veranderingen voor nodig zijn op het gebied van cultuur en omgang met elkaar en met derden.
- Besteedt aandacht aan cultuur, bijvoorbeeld door gedragscodes en huisregels te hanteren en handhaven, openheid in gesprekken over agressie en geweld te betrachten en hier een gezamenlijke verantwoordelijkheid van te maken en met de medewerkers hier afspraken over te maken.
- Overweeg om bijvoorbeeld in het beleid op te nemen dat bij agressie aangifte wordt gedaan bij de politie.

Volledigheidshalve zijn de sanctiebepalingen bepalingen uit de CAO-SW hieronder vermeld:

### **Disciplinaire maatregelen (artikel 48):**

De werkgever kan de medewerker, die zich in verband met zijn dienstbetrekking misdraagt, één van volgende maatregelen opleggen:

- schriftelijke berisping
- vermindering van verlof voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende formele arbeidsduur per week
- geldboete tot ten hoogste 1% van het bedrag van het jaarloon, het bepaalde in artikel 7:650 lid 6 van het Burgerlijk Wetboek geldt in deze onverkort
- het onthouden van de jaarlijkse verhoging van de voor de werknemer vastgestelde loon, tot het naast hogere bedrag in de betreffende loonschaal
- vermindering van het loon met ten hoogste het bedrag van de laatste twee periodieke verhogingen, een en ander voor de tijd van niet langer dan twee jaren
- plaatsing in een andere functie voor bepaalde of onbepaalde tijd en met of zonder vermindering van loon

- schorsing voor een bepaalde tijd zonder of met gedeeltelijk genot van loon, voor ten hoogste twee vijfde deel van de voor de werknemer geldende gemiddelde werktijd per week
- al dan niet onverwijld opzegging van de arbeidsverhouding

Bij het opleggen van een straf kan worden bepaald, dat zij niet ten uitvoer zal worden gelegd, indien de betrokken werknemer zich gedurende de bij het opleggen van de straf te bepalen termijn niet schuldig maakt aan soortgelijke misdrijven als waarvoor de bestraffing plaatsvindt, noch aan enig ander ernstig misdrijf en zich houdt aan bij het opleggen van de straf eventueel te stellen bijzondere voorwaarden.

**De werkgever gaat niet over tot het opleggen van een straf dan nadat hij de werknemer hierover heeft gehoord.**

#### **Schorsing (artikel 49):**

1. de werkgever kan de werknemer schorsen met behoud van loon, teneinde onderzoek en/of beraad mogelijk te maken, indien het vermoeden, dan wel de zekerheid bestaat dat hij zich aan zodanig laakbare daden of gedragingen schuldig heeft gemaakt, dat ontslag door onverwijld opzegging van de arbeidsverhouding ex artikel 7:677 en artikel 7:678 van het Burgerlijk Wetboek wordt overwogen
2. de in lid 1 genoemde schorsing wordt schriftelijk meegedeeld onder vermelding van de redenen.

#### **Non-Actiefstelling (artikel 50):**

1. de werkgever kan de werknemer voor een periode van ten hoogste vier weken op non-actief stellen, indien de voortgang van de werkzaamheden – door welke oorzaak dan ook- ernstig wordt belemmerd. Deze termijn kan éénmaal met twee weken worden verlengd
2. het besluit tot non-actiefstelling, alsmede het besluit tot verlenging hiervan, wordt door de werkgever zo spoedig mogelijk aan de werknemer verteld, onder vermelding van de redenen waarom de voortgang van de werkzaamheden deze maatregel vereist
3. na het verstrijken van de in lid 1 bedoelde periode van 4 respectievelijk twee weken, is de werknemer gerechtigd zijn werkzaamheden te hervatten, tenzij de werkgever zich tot het CWI heeft gewend met het verzoek om advies inzake opzegging van de arbeidsverhouding, dan wel zich tot de Kantonrechter heeft gewend met het verzoek de arbeidsverhouding te ontbinden. In dat geval kan de werkgever, gehoord hebbende de werknemer, de periode van non-actiefstelling telkens met een door de werkgever te bepalen termijn verlengen, zulks tot het tijdstip waarop de arbeidsverhouding eindigt, dan wel de hiervoor bedoelde procedures zijn beëindigd.
4. de non-actief stelling geschiedt steeds met behoud van loon
5. de werkgever is gehouden gedurende de in het eerste lid bedoelde periode(n) van non-actiefstelling die voorzieningen te treffen, die mogelijk zijn om de werkzaamheden wederom voortgang te doen vinden
6. de non-actiefstelling kan niet bij wijze van strafmaatregel worden gebruikt

## **Tot slot nog een aantal algemene tips**

### ***Interne communicatie***

Een succesvolle implementatie van het agressiebeleid wordt zeker geholpen door een goed communicatieplan. Hier worden nog enkele tips genoemd.

- Laat de directie het voortouw nemen. Zij staan voor het beleid.
- Communiceer met alle medewerkers van uw organisatie en de OR. Vertrouw niet alleen op het cascade model, dat alle informatie uiteindelijk overal in de organisatie terecht komt.
- Verzorg mailings, maak folders, hang posters op in de gangen, op mededelingen borden en op de werkplekken. Wees daar niet zuinig mee.
- Zorg er voor dat communicatiemateriaal in de introductieplan van uw organisatie wordt opgenomen.

### ***Onderhoud van het beleid***

- Onderhoud de vaardigheden van leidinggevendenden.
- Besteed in het onderhoudsprogramma aandacht aan eigen emoties en frustraties van de leidinggevendenden.
- Maak de agressietraining onderdeel van het introductieprogramma.
- Communiceer regelmatig vorderingen en acties naar de medewerkers.
- Maak afspraken en beloftes waar. Kom bijvoorbeeld terug op een toezegging dat in de loop van het jaar het een en ander geregeld zal zijn.
- Oefen het agressieprotocol aan de hand van praktijksimulaties in zijn geheel op de werkvloer.
- Laat de politie een keer informatie verstrekken over de mogelijkheden die zij hebben.

Aan de totstandkoming van deze Arbocatalogus hebben meegewerkt:

De Stuurgroep

D. Voortman (voorzitter), J. Meijer, H. Wiselius en J. Bergman

De Werkgroep

A. v. Dijk (voorzitter), P. v.d. Berg, G. de Bruijn, Th. Hindriks, M. Hundepool, P. Lucardie (projectcoördinator), L. Menu, A. Pieterse, G. Veldhuis, H. Visser en W. Visser



**SBCM**

A&O-fonds sociale werkvoorziening