

deel 6
psychosociale arbeidsbelasting

© FLOW 2018

Tekst: De Goede Praktijk, 2009/2010, Update: 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2017, 2018.

Redactie en druk: Practicum Print Management

Voorwoord

Voor u ligt deel 6 in de reeks van Arbo-werkboeken voor woningcorporaties. Het eerste werkboek behandelt het wettelijk kader. De delen 2, 3 en 4 van deze reeks zijn voor de technische dienst geschreven. Deel 5 behandelt diverse relevante risico's in de kantooromgeving (de arbeidsrisico's bij beeldschermwerk (RSI), balies en callcenters, de invloed van klimaat, licht en geluid op kantoren).

Dit zesde Arbo-werkboek behandelt het thema psychosociale arbeidsbelasting. Het gaat hier om de onderwerpen werkdruk, agressie en geweld bij klantcontacten en een apart hoofdstuk over ongewenst gedrag tussen collega's in de organisatie. Daarmee behandelt de reeks arbowerkboeken nu een zeer breed scala van de bij woningcorporaties voorkomende arborisico's.

Dit werkboek bevat hulpmiddelen waarmee corporaties hun werkgeversverplichtingen op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting van medewerkers op kantoor en in de buitendienst op een correcte wijze kunnen nakomen. Waar mogelijk en zinvol is daarbij gebruik gemaakt van materiaal dat eerder in de branche is ontwikkeld, zoals materiaal van het project 'Zo werkt het gewoon' dat onlangs in de sector is gehouden. In dit project zijn na het verschijnen van dit werkboek aanvullende instrumenten en hulpmiddelen ontwikkeld over de onderwerpen 'werkdruk' en 'agressie en geweld'. In het werkboek zelf wordt op diverse plaatsen hiernaar verwezen. Overige informatie over het project is te vinden op de Arbo Portal van FLOW.

Dit werkboek is evenals werkboek 5 in opdracht van FLOW geschreven door De Goede Praktijk, en is na het eerste verschijnen regelmatig voorzien van een update.

Er is de grootst mogelijke zorg besteed aan dit nieuwe werkboek. FLOW kan er echter, gezien de aard van de besproken regelgeving en de ontwikkelingen in de stand der techniek, niet voor instaan dat de Inspectie SZW en/of de rechter in sommige situaties mogelijk een ander oordeel vellen.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Leeswijzer	7
2	Wettelijk kader en arbobeleid	9
2.1	Arbowetgeving	9
2.2	Arbowet en psychosociale arbeidsbelasting	9
2.3	Arbobeleid van de corporatie	9
3	Werkdruk	11
3.1	Inleiding	11
3.2	De begrippen werkdruk en werkstress	12
3.3	Werkdruk signaleren	12
3.4	Oorzaken van werkdruk	14
3.5	Werkdruk aanpakken	16
3.5.1	Werkdruk aanpakken: preventief beleid	16
3.5.2	Werkdruk aanpakken op individueel niveau: begeleiding en ondersteuning	18
3.6	Maatregelen	20
3.6.1	Maatregel 1: Voorlichting over werkdruk geven	21
3.6.2	Maatregel 2: Managers trainen	21
3.6.3	Maatregel 3: Werkprocessen verbeteren	22
3.6.4	Maatregel 4: Samenwerking en communicatie verbeteren	23
3.6.5	Maatregel 5: Efficiënter en effectiever vergaderen	24
3.6.6	Maatregel 6: Flexibiliseren van werktijden	24
3.6.7	Maatregel 7: Cultuurverandering	25
3.6.8	Maatregel 8: Trainingen voor individuele medewerkers	26
4	Agressie en geweld bij klantcontacten	27
4.1	Inleiding	27
4.2	De begrippen agressie en geweld	27
4.3	Agressie en geweld signaleren	28
4.4	Oorzaken van agressie en geweld	30
4.5	Agressie en geweld aanpakken	31
4.5.1	Agressie aanpakken op organisatieniveau	31
4.5.2	Agressie en geweld aanpakken op teamniveau	34
4.5.3	Aanpakken van agressie en geweld op individueel niveau	35
4.6	Maatregelen	36
4.6.1	Maatregel 1: Invoeren van registratiesystematiek	37
4.6.2	Maatregel 2: Zorgen voor goede werkprocessen en heldere dienstverlening	37
4.6.3	Maatregel 3: Opstellen van huisregels / gedragsprotocol	38
4.6.4	Maatregel 4: Aanpakken van risicogroepen, -situaties en -locaties	39
4.6.5	Maatregel 5: Maken van in- en externe assistentieafspraken	40
4.6.6	Maatregel 6: Maken van communicatieafspraken	40
4.6.7	Maatregel 7: Afschermen van privégegevens	41
4.6.8	Maatregel 8: Oefenen in uitvoeren van het beleid	42
4.6.9	Maatregel 9: Zorgen voor heldere operationele leiding	42
4.6.10	Maatregel 10: Doen van aangifte, nemen van sancties, verhalen van schade	43

4.6.11	Maatregel 11: Zorgen voor een veilig gebouw	44
4.6.12	Maatregel 12: Technische en elektronische maatregelen	45
4.6.13	Maatregel 13: Bewustwording	47
4.6.14	Maatregel 14: Trainen en opleiden van het personeel	47
4.6.15	Maatregel 15: Bespreken (bijna-)incidenten om van te leren	49
4.6.16	Maatregel 16: Opvang en nazorg	49
4.6.17	Maatregel 17: Monitoren van het klachtenverloop bij betrokkenen.	50

5 Ongewenste omgangsvormen tussen collega's binnen de eigen organisatie 53

5.1	Inleiding	53
5.2	Het begrip ongewenste omgangsvormen	53
5.3	Ongewenste omgangsvormen signaleren	55
5.4	Ongewenste omgangsvormen voorkomen en aanpakken	55
5.5	Maatregelen	56
5.6	Evaluatie	

Bijlage 1	Werkvorm: Organogram als landkaart inkleuren
Bijlage 2	Checklist Signalen van werkdruk op organisatie- en teamniveau
Bijlage 3	Werkvorm: Zo pak je samen werkdruk aan!
Bijlage 4	Vragen om op gang te komen: in teamoverleg praten over werkdruk
Bijlage 5	Checklist 'Anders dan anders, signalen op individueel niveau'
Bijlage 6	Stellingen over de werkdrukcultuur
Bijlage 7	Checklist werkoverleg verbeteren
Bijlage 8	Vragenlijst Agressie en geweld op het werk
Bijlage 9	Voorbeeld van een quickscan agressie
Bijlage 10	Voorbeeld Agressieregistratieformulier
Bijlage 11	Voorbeeld huisregels voor klanten
Bijlage 12	Opzet voor een gedragsprotocol
Bijlage 13	Richtlijnen voor veilige baliewerkplekken
Bijlage 14	Voorbeeld inhoud agressietraining
Bijlage 15	Voorbeeld van een opvang- en nazorgprotocol
Bijlage 16	Agressie en geweld: waar let de Inspectie SZW op?
Bijlage 17	Literatuurlijst

1 Inleiding

Werkstress, ongewenst gedrag en agressie en geweld, tezamen 'psychosociale arbeidsbelasting' genoemd, zijn niet de meest gemakkelijke arbeidsrisico's om een aanpak op te ontwikkelen. Ten eerste is de bron van eventuele knelpunten niet altijd gemakkelijk aan te wijzen. Ten tweede dienen signalen, dat er wat mis is, zich soms pas na lange tijd aan. Vaak speelt daarnaast een grote rol de cultuur in de organisatie. Deze is niet eenvoudig bij te sturen in een meer gewenste richting.

Bovendien worden aspecten van psychosociale arbeidsbelasting door medewerkers heel verschillend ervaren. Wat de een erg vervelend of moeilijk vindt, is voor de ander veel gewoner of aanzienlijk minder belastend.

Toch verdienen deze aspecten in het werk over de hele linie aandacht in organisaties. Verzuim vanwege gezondheidsklachten door psychosociale factoren komt steeds vaker voor en vormt in veel sectoren al de belangrijke veroorzaker van verzuim. Toch is er veel meer te doen in een actieve aanpak, dan doorgaans wordt gedacht. Dit werkboek geeft inzicht in een dergelijke aanpak en de mogelijkheden die er zijn om constructieve verbeteringen aan te brengen in werkprocessen, gebouw en inrichting, gedrag en omgangsvormen tussen medewerkers en zo psychosociale arbeidsbelasting te beperken.

Zowel tussen medewerkers en klanten / bewoners als tussen collega's en leiding onderling kan er sprake zijn van ongewenst gedrag. In sommige opzichten komt een aanpak van beide overeen – in beide gevallen is het bijvoorbeeld verstandig om een gedragscode te hanteren –, tegelijk zijn er ook verschillen aan te wijzen in een benodigde aanpak. Zo zal een klachtenregeling waar klanten een klacht kunnen deponeren over de bejegening of dienstverlening van een medewerker er anders uit moeten zien dan een klachtenregeling voor medewerkers, die last hebben van het gedrag van een collega. Daarom worden er twee verschillende hoofdstukken besteed aan beide aspecten.

1.1 Leeswijzer

In de reeks Arbo-werkboeken zijn, behalve dit werkboek, nu verschenen:

- Boek 1: het wettelijk kader, als algemene inleiding over wet- en regelgeving op het terrein van veilig en gezond werken.
- Boek 2, 3 en 4 voor de technische dienst, gericht op veiligheids- en gezondheidsaspecten in de voorbereiding en uitvoering van nieuw-bouwprojecten en onderhoudswerkzaamheden.
- Boek 5 richt zich op veiligheids- en gezondheidsaspecten in de kantooromgeving.

Alle werkboeken zijn geschreven voor alle werknemers die te maken hebben met arbeidsomstandigheden:

- arboprofessionals (arbocoördinatoren, preventiemedewerkers);
- leidinggevenden (voornamelijk direct leidinggevenden van afdelingen en teams in de binnendienst);
- medewerkers (met een diversiteit van functies, maar werkzaam binnen een kantooromgeving van een woningcorporatie).

Dit werkboek begint met een beschrijving van het wettelijke kader waarbinnen psychosociale arbeidsbelasting moet worden aangepakt. In aanvulling op de in Arbo-werkboek 1 gegeven informatie over de wettelijke kaders in brede zin (algemene verplichtingen werkgever, inhoud Arbowet, Arbobesluit, Arboregeling en Beleidsregels) wordt hier alleen die regelgeving behandeld, die betrekking heeft op psychosociale arbeidsbelasting.

Voor een breder beeld van de algemene wet- en regelgeving verwijzen wij naar Arbo-werkboek 1.

Dit Arbo-werkboek bestaat uit de volgende hoofdstukken:

1. *Inleiding*
2. *Wettelijk kader en arbobeleid* met kort de relevante wettelijke kaders voor psychosociale arbeidsbelasting beschreven. Daarnaast wordt kort een uiteenzetting gegeven van de arbobeleidscyclus. De aanpak, die bij de diverse arbothema's wordt beschreven, volgt deze systematiek.
3. *Werkdruk*. Dit onderwerp is in de afgelopen jaren telkens onderwerp geweest van aandacht in de branche. Omdat dit onderwerp permanent aandacht vraagt wordt het ook hier, met nieuwe instrumenten, behandeld.
4. *Agressie en geweld bij klantcontacten*. Hier wordt aandacht besteed aan verschillende vormen van ongewenst gedrag in de omgang met klanten. Naast een beschrijving wat onder agressie en geweld moet worden verstaan en hoe dit kan ontstaan, wordt een mogelijk beleid beschreven met het aanreiken van een twintigtal maatregelen.
5. *Ongewenste omgangsvormen tussen collega's binnen de eigen de organisatie*. Niet alleen tussen medewerkers en klanten kan ongewenst gedrag optreden, ook tussen collega's onderling. In dit hoofdstuk wordt kort behandeld waar het concreet om gaat en welke punten aandacht behoeven bij het opzetten van een interne aanpak.
6. *Bijlagen*. Alle bijlagen, waarnaar in voorgaande hoofdstukken wordt verwezen, zijn hier opgenomen.

Wie nog meer informatie wil over de aanpak van PSA kan terecht op de Arboportal van FLOW. Het voorkomen van werkdruk en agressie en geweld is namelijk actief aan bod gekomen in een recent project van sociale partners en heeft, in aanvulling op dit Arbowerkboek, tot extra instrumenten geleid, waar woningcorporaties gebruik van kunnen maken.

2 Wettelijk kader en arbobeleid

Een algemene beschrijving van de wet- en regelgeving wordt gegeven in Arbo-werkboek deel 1. Hieronder worden uit dit algemeen kader slechts enkele hoofdpunten aangestipt. Daarna worden de artikelen uit de wetgeving beschreven die specifiek aanwijzingen geven voor de aanpak op het terrein psychosociale arbeidsbelasting.

2.1 Arbowetgeving

Ruim tien jaar geleden, bij wijziging van de Arbowet in 2007, is een andere koers ingeslagen. De overheid bemoeit zich steeds minder met private partijen en geeft alleen nog *algemene doelvoorschriften*. Doelvoorschriften geven het niveau van bescherming aan dat bedrijven moeten bieden aan de werknemers, zodat zij veilig en gezond kunnen werken. Deze doelvoorschriften worden beschreven in de Arbowet, het Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbo-besluit) en de Arbeidsomstandighedenregeling (Arboregeling).

Waar het niet mogelijk of wenselijk is concrete doelvoorschriften te geven, worden *agendabepalingen* opgenomen. Agendabepalingen geven aan welke elementen deel moeten uitmaken van het beleid dat de werkgever moet voeren. Agendabepalingen zijn bijvoorbeeld gemaakt voor het onderwerp psychosociale arbeidsbelasting (PSA), dat in dit werkboek wordt behandeld.

2.2 Arbowet en psychosociale arbeidsbelasting

Specifieke onderdelen uit wet- en regelgeving zijn van toepassing op de onderwerpen die in dit Arbo-werkboek worden beschreven.

Zo bevat artikel 3 lid 1 van de Arbowet een definitie van wat de wetgever onder psychosociale belasting verstaat, namelijk de factoren seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, die stress teweegbrengen.

In het tweede lid van dit artikel staat dat de werkgever – binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid – beleid moet voeren om psychosociale belasting te voorkomen en als dat niet mogelijk is te beperken.

Dit doelvoorschrift uit de Arbowet wordt in het Arbobesluit nader ingevuld in artikel 2.15. Daarin staan die elementen beschreven, die in ieder geval onderdeel moeten uitmaken van het beleid. Het betreft hier:

- de beoordeling van de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting in het kader van de RI&E;
- het in het plan van aanpak opnemen van maatregelen om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of, als dat niet mogelijk is, te beperken;
- het bieden van voorlichting en onderricht over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting en over de maatregelen die erop gericht zijn om deze belasting te voorkomen of te beperken.

De Inspectie SZW besteedt tegenwoordig tijdens zijn inspecties serieus aandacht aan PSA. De Inspectie heeft enkele zelfinspectietools ontwikkeld, waarmee elke organisatie kan nagaan of het eigen beleid en de eigen aanpak voldoet aan de wetgeving op dit punt (zie www.zelfinspectie.nl). Er zijn zelfinspectie-instrumenten ontwikkeld voor werkdruk, voor agressie en geweld door derden en voor ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden.

2.3 Arbobeleid van de corporatie

Het doel van de Arbowet is om structurele aandacht voor de veiligheid, gezondheid en het welzijn van werknemers tot stand te brengen.

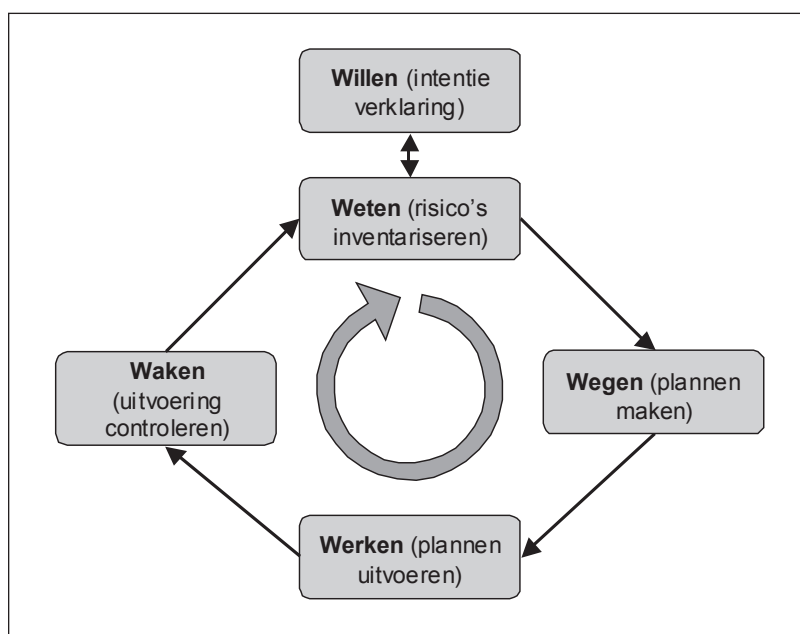
Het arbobeleid van de corporatie moet worden vertaald in concrete richtlijnen en voorschriften. Die vertaling zou men kunnen zien als een arbozorgsysteem.

De algemene principes van een arbozorgsysteem vormen het uitgangspunt van de beschreven aanpak in dit werkboek.

Goede omgang met arbozorg betekent overigens dat het systeem niet als statisch wordt gezien, maar als een cyclisch proces van inventarisatie, analyse, vaststellen van maatregelen en beleid, instructie, invoering, evaluatie en bijsturing. Ook voorlichting en onderricht komen terug in het werkboek als onderdelen van het zorgsysteem.

Het is belangrijk dat het systeem zoveel mogelijk aansluit bij bestaande verantwoordelijkheden, afspraken en structuren binnen de corporatie.

Figuur 1. Schematische processtappen arbozorg (AI-1, Sdu Uitgevers)



Het hanteren van een arbozorgsysteem kan ertoe leiden dat systematisch op verschillende terreinen aan een goed arbobeleid wordt gewerkt.

Een belangrijk kenmerk van een zorgsysteem is dat het een continu proces is van controleren, actualiseren en telkens een hogere graad van beheersing nastreven. Het gaat hier om een cyclus waarin de volgende elementen achtereenvolgens aan bod komen:

- willen: intentie uitspreken en doelstellingen bepalen;
- weten: risico's in kaart brengen, bijv. middels de RI&E;
- wegen: prioriteiten bepalen in het Plan van Aanpak;
- werken: maatregelen uitvoeren;
- waken: evalueren van het effect van de maatregelen (evaluatie van het Plan van Aanpak), bijstellen beleid.

De hierboven beschreven cyclus vormt bij de belangrijkste hoofdstukken in dit werkboek de fasering in de stappen die telkens bij elke aanpak worden beschreven.

3 Werkdruk

3.1 Inleiding

Werkdruk: het kan een lastig risico zijn om als woningcorporatie mee om te gaan. Hard werken kan goed zijn voor de organisatie en voor medewerkers. Wanneer hard werken 'té hard werken' en dus stressvol wordt, bijvoorbeeld in combinatie met een snel veranderende omgeving waar werkprocessen telkens verder worden vernieuwd, is moeilijk te voorspellen. In sommige werksituaties ervaren (vrijwel) alle medewerkers een hoge werkdruk, en in sommige situaties geeft slechts een enkele medewerker aan hier moeite mee te hebben, hoewel de werkdruk overduidelijk hoog is. Werkdruk is daarmee een lastig fenomeen om aandacht aan te besteden.

Niettemin is het belangrijk om aan te pakken. Woningcorporaties waar meerdere medewerkers last hebben van werkdruk lopen het risico om in een vicieuze cirkel te belanden: de ene na de andere medewerker krijgt er zo veel last van, dat hij zich ziek meldt. In een team kan dan een domino-effect ontstaan.

Wie werkdruk aanpakt en onder controle houdt, plukt daar de vruchten van. In een situatie met een gezonde werkdruk zijn medewerkers productiever en energiever, is de sfeer prettiger, zijn klanten meer tevreden en geven ook leidinggevenden aan hun werk als plezieriger te ervaren.

Het is goed mogelijk om werkdruk gezond te houden, of een situatie met hoge werkdruk gezond te krijgen. De mogelijkheden worden in dit hoofdstuk beschreven. In aanpak en uitwerking is rekening gehouden met de vereisten vanuit de wettelijke kaders.

Het hoofdstuk volgt de volgende indeling:

- allereerst worden in paragraaf 3.2 t/m 3.4 de begrippen werkdruk en werkstress onder de loep genomen: wat is dit eigenlijk? Hoe kun je het signaleren bij medewerkers? En hoe ontstaat werkdruk eigenlijk, wat kunnen de oorzaken zijn?
- vervolgens wordt in paragraaf 3.5 een mogelijke aanpak beschreven. Verschillende stappen worden hierin onderscheiden. Er wordt aandacht besteed aan de vraag hoe een organisatie kan nagaan of er daadwerkelijk sprake is van werkdruk. Verschillende methoden worden kort beschreven. Vervolgens komt de vraag aan bod hoe de organisatie preventief beleid kan opstellen. Daarnaast wordt ingegaan op de individuele begeleiding en ondersteuning, die geboden kan worden aan medewerkers met klachten.
- in paragraaf 3.6 wordt dit nader uitgewerkt in een achtal maatregelen op verschillende vlakken.

Achterin dit werkboek staan in bijlagen diverse checklijsten, tools en verwijzingen. Hier kan tijdens het ontwikkelen van een eigen aanpak gebruik van gemaakt worden. Overigens zijn de thema's werkdruk en agressie en geweld de afgelopen tijd ook actief in een recent project van sociale partners aan de orde geweest. Resultaten hiervan en nieuw ontwikkelde hulpmiddelen zijn te vinden op de Arboportal van FLOW. Daar zijn ook de contactgegevens te vinden voor de Helpdesk 'Agressie en werkdruk', die binnen de branche beschikbaar is.

3.2 De begrippen werkdruk en werkstress

Er is werkdruk als medewerkers niet, of slechts met grote moeite, binnen de beschikbare tijd aan de gestelde eisen kunnen voldoen en zij het gevoel hebben het overzicht of de controle over het werk te verliezen. Bijvoorbeeld doordat het werktempo te hoog ligt of de werkhoeveelheid te groot is. Het werk is voor de medewerker dan dus té omvangrijk of té gecompliceerd om binnen de gestelde tijd uit te voeren. Met andere woorden: mens en werk zijn uit balans. Het werk is zwaarder dan de persoon aankan. Dat kan bijvoorbeeld ontstaan als er hard gewerkt moet worden en er tegelijk veranderingen plaats vinden, zoals een organisatieverandering met aanpassingen in werkprocessen, samenwerkingspartners, werkplek, ICT e.d. De tijd en aandacht die dit vergt, en de energie van mensen om zich aan te passen aan nieuwe situaties, kan, in combinatie met een grote hoeveelheid werk, tot (grote) werkstress leiden. Een extra factor kan zijn verslechterde collegiale relaties: minder tijd voor afstemming, wisselingen van leidinggevenden of leidinggevenden, die ook minder aandacht hebben voor de collega's door alle veranderingen.

Werkdruk wordt pas ongezond wanneer werknemers de controle over hun werk verliezen. Dat wil zeggen: als er structureel en gedurende te lange tijd eisen worden gesteld die hun draagkracht te boven gaan. Als dat het geval is, is er risico op werkstress. Bij de vraag of de werkdruk tot werkstress en gezondheidsklachten leidt, speelt de beleving van de medewerkers altijd een rol. De ene medewerker ervaart eenzelfde situatie anders dan een andere medewerker. Dit betekent niet dat werkdruk ervaren 'de schuld' van de medewerker is. Zinvoller is om na te denken wat maakt dat mens en werk uit balans raken en op welke wijze de balans hersteld kan worden.

Werkstress is een verzamelnaam voor psychische en lichamelijke klachten die met het werk samenhangen. De één wordt angstig, de ander onzeker, depressief of korzelig. Ook kan stress zich uiten in lichamelijke klachten. Als de werkdruk lange tijd te hoog blijft, kan de stress op een dag omslaan in overspannenheid. En op den duur zelfs in burn-out.

Overspannenheid wil zeggen dat iemand spanningsklachten heeft door aanhoudende stress. De situatie kan in vrij korte tijd zijn ontstaan. Maar de klachten zijn vaak wel zo ernstig dat mensen zich ziekmelden. Met de juiste aanpak kan de medewerker spoedig de draad weer oppakken.

Burn-out is het eindstadium van langdurige, vaak jarenlange, roofofbouw op het lichaam. Burn-out ontstaat als mensen ondanks de werkstress en de spanningsklachten stug door blijven gaan. De klachten zijn dan zo ernstig dat de medewerker langdurig uit de roulatie is.

3.3 Werkdruk signaleren

Werkdrukproblemen zijn aan de gevolgen ervan te herkennen. Wie goed oplet, ziet om zich heen symptomen. Veranderingen in het gedrag van mensen en in het functioneren van het team.

Werkdruksignalen medewerkers

De kern van de werkdruksignalen van medewerkers is dat 'het anders dan anders' is. Wie last heeft van werkdruk is 'zichzelf' niet meer. Wordt stiller en trekt zich terug, of raakt juist sneller geïrriteerd en haalt bij kleine tegenslagen uit. Hieronder staan enkele voorbeelden.

Geestelijk

- opgejaagd en gespannen
- angstig en onzeker
- concentratieproblemen
- moeite met nemen van beslissingen
- depressief

Lichamelijk

- vermoeid
- misselijk en duizelig
- pijn in de borst of maagstreek
- hoofdpijn
- pijnlijke spieren (met name schouder en nek)
- (lage) rugpijn

Gedrag

- slaapproblemen
- minder eetlust
- meer medicijngebruik
- meer roken en drinken
- rusteloos
- vermijden van bepaalde situaties

Werkdruksignalen team

Wanneer medewerkers bloot staan aan te hoge werkdruk heeft dat invloed op het functioneren van het team. De volgende signalen kunnen wijzen op te hoge werkdruk:

Voortgang

- werk blijft te lang liggen
- te late oplevering van werkzaamheden
- structureel of regelmatig overwerk
- geen pauzes nemen
- werk niet af (kunnen) krijgen
- afspraken met klanten niet (kunnen) nakomen

Sfeer

- ontevreden klanten
- ontevreden werknemers
- langs elkaar heen werken, onvoldoende samenwerking
- onderlinge conflicten
- conflicten met klanten
- (steeds terugkerende) onderlinge irritaties

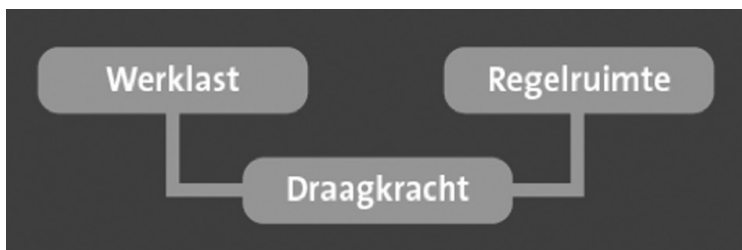
Verzuim

- hoog ziekteverzuim
- frequent kort verzuim
- hoog personeelsverloop

Diverse hulpmiddelen worden in dit werkboek gegeven om risico's te inventariseren.

3.4 Oorzaken van werkdruk

Werkdruk komt door een verstoring van de balans tussen werklast, regelruimte en draagkracht. Werklast en regelruimte zeggen iets over hoe het werk is georganiseerd. Draagkracht is een kenmerk van de persoon.



Werklast

Werklast geeft aan hoe zwaar het werk is. Met andere woorden: of het werk stressvol of stressarm is georganiseerd. Het gaat om:

- **Zwaarte.** Wanneer moet het werk klaar zijn, hoe omvangrijk is het werk en wat is de gewenste kwaliteit? De antwoorden op deze vragen geven aan of er voldoende tijd is voor de hoeveelheid werk. En dus of er werkdruk is of niet.
- **Duidelijkheid.** Onduidelijke of tegenstrijdige taakeisen zijn stressvol. Bij onduidelijke eisen weet een medewerker niet wanneer het werk klaar is of wanneer het van voldoende kwaliteit is. Een tegenstrijdige eis is bijvoorbeeld: een spoedklus leveren tegen hoge kwaliteit. Dergelijke taakeisen verhogen de kans op werkdruk.
- **Moeilijkheidsgraad.** Doen werknemers werk dat de juiste hoeveelheid van hun geestelijke inspanning vereist? Het werk is dan niet te moeilijk maar ook niet te makkelijk. Kortom: het sluit prima aan bij het vakmanschap.
- **Werkzekerheid.** Is er kans op promotie of juist op werkloosheid? Dit is een factor die invloed heeft op de ervaren werkdruk.
- **Leiding en collega's.** Slecht contact met collega's en een slechte manier van leidinggeven leiden tot een vervelende werksfeer. Dat is een stressfactor van belang.

Regelruimte

Regelruimte geeft aan hoeveel vrijheid een medewerker heeft om het werk zelf te organiseren. Het gaat om:

- **Tijd.** Mogen medewerkers zelf hun tijd indelen en beslissen in welk tempo ze werken?
- **Taak.** Mogen medewerkers zelf hun werk indelen en bepalen hoe ze het werk uitvoeren?
- **Organisatie.** Hebben medewerkers invloed op de organisatie van het werk, bijvoorbeeld door invloed op de taakverdeling en zeggenschap in het werkoverleg?
- **Contact.** Kunnen collega's in geval van drukte helpen of het werk (deels) overnemen?
- **Informatie.** Krijgen medewerkers voldoende feedback over de werkprestaties en voldoende informatie om het werk goed uit te kunnen voeren?

Draagkracht

De hoeveelheid lichamelijke en mentale belasting die iemand aankan, wordt draagkracht genoemd. De grootte van de draagkracht hangt af van een aantal zaken:

- Gezondheid. Wie gezond is en een goede conditie heeft, is veerkrachtiger.
- Herstelmomenten. Als je op tijd en lang genoeg kunt uitrusten, kun je meer aan.
- Denkgewoonten. Pieкераars en pessimisten zijn gevoeliger voor werkdruk.
- Assertiviteit. Wie op tijd 'nee' kan zeggen, blijft meer in balans.
- Omgaan met tijd. Wie goed prioriteiten kan stellen, heeft minder last van werkdruk.

Bezuinigingen, organisatieveranderingen en een veranderend klantcontact zijn factoren die bij veel woningcorporaties aan de orde zijn. Het is daarom zaak om wat werkdruk betreft de vinger goed aan de pols te houden. Hoe de situatie in uw eigen organisatie te onderzoeken is, is onderwerp van de volgende paragrafen.

3.5 Werkdruk aanpakken

3.5.1 Werkdruk aanpakken: preventief beleid

Een woningcorporatie moet volgens de Arbowet preventief beleid voeren rond werkdruk. Een manier om dit beleid vorm te geven is door invulling te geven aan de 'willen – weten – wegen – werken – waken'-cyclus.

Stap 1 Willen: Intenties formuleren en randvoorwaarden scheppen

Goed beleid begint met het formuleren van intenties. Het management geeft aan dat zij de intentie heeft om het werk zo gezond mogelijk te organiseren, het aantal medewerkers dat last heeft van werkdruk tot het minimum te beperken en verzuim door werkdruk te willen voorkomen.

Deze intenties kunnen naarmate een organisatie vaker de beleidscyclus heeft doorlopen scherper worden geformuleerd. Als bijvoorbeeld bekend is hoeveel medewerkers op een bepaalde manier last hebben van werkdruk, kan aan dat percentage een doelstelling worden gekoppeld.

Een woningcorporatie die ervoor kiest om extra aandacht aan werkdruk(preventie) te gaan besteden en een traject in gaat, doet er goed aan om als start een aantal afspraken te maken. Die afspraken hebben betrekking op:

- steun van het management en de OR;
- budget;
- planning;
- taken en verantwoordelijkheden.

Stap 2 Weten: Risico's in kaart brengen

Voor een passende aanpak is het noodzakelijk een duidelijk beeld te hebben van

- de risicofactoren;
- mogelijke risicoafdelingen of –groepen.

Bij welke groepen of afdelingen komen bijvoorbeeld de meeste klachten voor en wat zijn de mogelijke oorzaken voor deze klachten?

Er zijn meerdere manieren om de risico's in kaart te brengen. Ten eerste is het belangrijk om de RI&E actueel te houden en in deze RI&E aandacht aan werkdruk te besteden. De resultaten uit de RI&E kunnen aanleiding zijn om 'gewoon' aandacht aan werkdruk te besteden of om er extra prioriteit aan te geven en een specifiek project te starten.

De RI&E zal meestal slechts een globaal beeld geven. Inspectie SZW schrijft voor dat als in de algemene RI&E blijkt dat werkdruk voorkomt, er een verdiepend RI&E-onderzoek gehouden moet worden op de afdelingen waar werkdruk hoog blijkt te zijn. Het onderzoek is erop gericht op de oorzaken van hoge werkdruk in kaart te brengen. Dat inzicht moet leiden tot maatregelen die in het plan van aanpak bij de RI&E moeten worden opgenomen. Er moet gebruik gemaakt worden van een gevalideerde vragenlijst. Om de privacy van medewerkers te waarborgen rapporteren de vragenlijsten over de uitkomsten meestal op groepsniveau (van meer dan 15 respondenten). Het is belangrijk om vooraf goed na te denken over de indeling van afdelingen in het werkdrukonderzoek. Na het onderzoek zorgt een bespreking van de resultaten met de teams er voor dat de verhalen achter de aangegeven oorzaken van werkdruk kunnen worden achterhaald. Zo kunnen vervolgens passende maatregelen genomen worden.

Mogelijkheden om op hoofdlijnen een beeld van de risico's en risicogroepen te krijgen, is met de 'checklist signalen van werkdruk op organisatie- en teamniveau' of met de werkvorm 'het organogram als landkaart inkleuren'.

Bovendien is het belangrijk dat de betrokkenen hun beelden van de oorzaken met elkaar delen. De werkvorm 'zo pak je samen werkdruk aan' kan hierbij ingezet worden. Deze instrumenten staan in bijlage 1, 2 en 3 van dit werkboek. Ook op de Arboportal van FLOW zijn instrumenten te vinden voor het in kaart brengen van werkstress in de organisatie, zoals de Signaleringscan, Een onderzoek naar medewerkerstevredenheid is eveneens een mogelijkheid, als de vragenlijst voldoende vragen bevat die duidelijke indicaties kan geven over ervaren werkdruk.

Stuurscijfers om regelmatig te checken en te analyseren zijn verzuim- en verloopcijfers. Regelmatig kort verzuim is vaak een teken van onvrede op een afdeling of in een team. Wanneer deze zogenaamde verzuimfrequentie hoog is, is het tijd om alert te zijn. Is het een komen en gaan van nieuwe medewerkers? Het is belangrijk om aan de vertrekkers eens te vragen waarom ze eigenlijk weggaan. Het kan waardevolle inzichten opleveren over de organisatie van het werk.

En tot slot is het van belang voor management en staf om ogen en oren open te houden.

Stap 3 Wegen: Prioriteiten bepalen in de aanpak

Nadat bij de vorige stap allerlei informatie is verzameld, is het van belang om te bepalen hoe verder gegaan wordt. In hoeverre hebben de oorzaken met elkaar te maken? Waar begint de werkdruk en tot wat voor problemen leidt het? Met behulp van een goede analyse kan in deze stap tot een afgewogen prioriteitsstelling worden gekomen.

Het is belangrijk om de oorzaken bij de bron aan te pakken. Als het niet mogelijk is om de oorzaak aan te pakken, is het van belang om te bedenken hoe zo goed, creatief en gezond mogelijk met de gevolgen omgegaan kan worden.

Daarnaast kan een mix in maatregelen van belang zijn: maatregelen die op korte termijn effect bereiken en maatregelen die op langere termijn het effect behouden. Over het algemeen worden vaak eerst maatregelen voor langere termijn bedacht, terwijl de maatregelen voor effect op korte termijn soms nodig en vaak motiverend zijn om ook met de andere maatregelen aan de slag te gaan.

Leidinggevenden en medewerkers bedenken en geloven in verschillende maatregelen. Vandaar dat het verstandig is om deze stap met leidinggevenden en medewerkers samen uit te voeren.

Stap 4 Werken: Maatregelen selecteren en uitvoeren

Als uit de inventarisatie blijkt dat er binnen de corporatie werkdrukrisico's bestaan dan is het belangrijk om actie te ondernemen. Werkdruk kent vele mogelijke oorzaken en ontstaat op verschillende niveaus in de organisatie. Ook maatregelen zijn op verschillende niveaus in te zetten. Een belangrijk uitgangspunt daarbij: om de werkdruk zo veel als mogelijk bij de bron aan te pakken.

Organisatieniveau

De risico's en oorzaken van werkdruk kunnen samenhangen met de organisatiestructuur,

cultuur, de communicatie en de inrichting van de bedrijfsprocessen. In dat geval is het verstandig om maatregelen op organisatieniveau in te zetten.

Als de werkdruk in de woningcorporatie voldoende onder controle is, kan de werkgever invulling geven aan preventief beleid. Ook in een organisatie waar de werkdruk gezond is, kunnen er van tijd tot tijd medewerkers zijn die het risico lopen om last van werkdruk te krijgen en – als er bijvoorbeeld reorganisaties of grote projecten op stapel staan – teams zijn die het risico lopen op een werkdruk die hoger is dan gezond.

Teamniveau

Ook op teamniveau zijn verschillende oorzaken denkbaar die leiden tot een verhoging van de werkdruk. Werkt het team bijvoorbeeld efficiënt? Communiqueert men helder? Bestaat er onvrede binnen het team? Zijn er onduidelijkheden met betrekking tot de verschillende rollen? Maatregelen op teamniveau liggen dan voor de hand.

Als er in een team een hoge werkdruk verwacht wordt, is ook voorlichting over individuele signalen van belang. De leidinggevende kan hier het maken van afspraken (over het bewaken van grenzen, het mogen aangeven van signalen, bij wie men waarvoor terecht kan, etc.) aan koppelen. Tegelijkertijd is het dan belangrijk om over het op handen zijnde project duidelijke informatie te bieden: wat er gaat gebeuren, hoe lang duurt dat naar verwachting en op welke momenten komt er meer informatie beschikbaar?

Individueel niveau

Op individueel niveau kunnen maatregelen ingezet worden om de draaglast van medewerkers te ondersteunen. Medewerkers die last hebben van werkdruk kunnen bijvoorbeeld moeite hebben met grenzen bewaken en prioriteiten stellen. Trainingen kunnen dan een belangrijke maatregel zijn om medewerkers goed inzetbaar te houden.

Voor het signaleren van individuele medewerkers wiens werkdruk te hoog wordt is voorlichting belangrijk, evenals het trainen van managers in het signaleren van en omgaan met medewerkers die last hebben van werkdruk.

Belangrijk in het kader van de beleidscyclus is dat een woningcorporatie bijhoudt welke maatregelen er zijn gekozen, en of de maatregelen effectief zijn. In [paragraaf 3.6](#) staan diverse voorbeelden van maatregelen. De lijst is niet uitputtend, aanpakken van werkdruk is maatwerk. De maatregelen zijn bedoeld ter inspiratie en als startpunt bij de risico's en oorzaken in de betreffende situatie.

Stap 5 Waken: evaluatie

Nadat er gerichte acties zijn ondernomen om de werkdruk terug te dringen, is het tijd om stil te staan bij het effect. Hebben de maatregelen bijgedragen aan het verminderen van de werkdruk? Zijn aanvullende acties nodig of moeten bestaande acties worden bijgesteld? De laatste stap is tegelijkertijd de overgang naar een nieuwe beleidscyclus.

3.5.2 Werkdruk aanpakken op individueel niveau: begeleiding en ondersteuning

Volgens de wet moet een werkgever medewerkers met werkdruk en/of werkstress begeleiden. Maar voordat dat mogelijk is, is het nodig om duidelijk te hebben om welke medewerkers het gaat. Ook is het belangrijk dat medewerkers erkennen dat zij last hebben van werkdruk, voordat begeleiding een kans van slagen heeft. Om aan de wettelijke verplichting te voldoen kunnen onderstaande vier stappen worden genomen:

1. Signaleren

Zoals in [paragraaf 3.3](#) werd vermeld, kan werkdruk herkend worden omdat individuele medewerkers zich anders dan anders gedragen. Om binnen een groep medewerkers na te gaan

of er individuen last hebben van werkdruk kunnen de signalen zoals beschreven in [paragraaf 3.3](#) worden benut, alsook de checklist 'signalen op individueel niveau' in [bijlage 5](#). De checklist kan door een medewerker zelf en door een ander ingevuld worden.

2. In gesprek over signalen

Sommige medewerkers weten van zichzelf dat zij uit balans zijn. Vaak doet iemand echter zo hard zijn best om zijn werk zo goed mogelijk te doen, dat hij of zij óf de indruk heeft dat alleen een verandering in werk effect op zijn situatie kan hebben, óf niet wil toegeven dat hij of zij moeite heeft om met de werkdruk om te gaan.

Bij een gesprek over signalen is het belangrijk om de signalen concreet te benoemen en te vragen of de medewerker de signalen herkent. Voorkom dat het gesprek over 'schuld' gaat. Interessanter dan de vraag of 'de oorzaak' bij de huidige werklast, de regelruimte, of de huidige draagkracht van de medewerker ligt, is de vraag welke mogelijkheden er zijn om de situatie - tijdelijk of structureel - te veranderen.

Enkele vragen om over signalen in gesprek te komen:

- Ik zie de laatste tijd dat je... en maak me zorgen. Herken je de signalen?
- Wat vind je van je werk? Hoe ervaar je de werkdruk?
- Hoeveel energie heb je na je werk nog over? In hoeverre neem je jouw werk mee naar huis?
- En als het gesprek niet op gang komt: 'Ik stel voor dat we dit gesprek afronden. Mocht je op een later moment op dit gesprek terug willen komen, dan ben je van harte welkom.'

3. Begeleiden of andere maatregelen inzetten

Het kan zijn dat (tijdelijke) maatregelen in de werkorganisatie helpen. Daarbij valt te denken aan maatregelen als werktijden of werktaken aanpassen, en ondersteuning bij het stellen van prioriteiten bieden. Ook is het mogelijk om voor individuele maatregelen zoals training te kiezen. Belangrijk voor een goede keuze in maatregelen is om in gesprek met de medewerker een beeld van het ontstaan en de mogelijke oplossingen te vormen. Het draagvlak bij de medewerker voor de gekozen oplossing is van groot belang voor het slagen ervan.

Als voor begeleiding gekozen wordt is coachend begeleiden een goede manier. Bij coaching is het belangrijk om goede vragen te stellen en zijn medewerkers zelf aan het woord. Zo krijgen medewerkers inzicht in het effect van hun gedrag. Doordat ze zelf – begeleid door de vragen – bedenken wat ze kunnen veranderen, krijgen ze weer controle over de situatie. Zo leren ze om in de huidige situatie en in de toekomst hun werkdruk gezond te houden.

Enkele vragen om bij werkdrukbegeleiding op gang te komen:

- Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin je last had van werkdruk? Wat gebeurde er? Wat ging er in je om? Wat deed je? Wat was het effect?
- In welke situatie lukte het je wel goed om prioriteiten te stellen?
- Hoe ontspan je je na een werkdag graag?
- Wat wil je bereiken?
- Welke mogelijkheden heb je om je doel te bereiken?
- Wat ga je doen?

4. Evalueren

Het is belangrijk om regelmatig, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken, vinger aan de pols te houden. Zit de medewerker prettiger in zijn vel? Is hij beter in balans? Zijn er nog meer, of een ander soort maatregelen nodig? En als de maatregelen effect hebben gehad, is het belangrijk om dit te vieren!

3.6 Maatregelen

Er zijn veel verschillende maatregelen mogelijk om werkdruk te verminderen. Belangrijk is het besef dat elke situatie om maatwerk vraagt, waarvoor de hier beschreven maatregelen als startpunt kunnen functioneren.

De hier beschreven maatregelen vormen –op basis van de veel voorkomende oorzaken voor werkdruk bij woningcorporaties –een zo breed mogelijk pakket. Voor wie nog meer handvatten zoekt: het Arboportal van FLOW bevat extra informatie.

In tabel 1 staan de maatregelen beschreven naar niveau van aanpak. In de rechterkolom kunt u zien welke bijlagen er achter in dit werkboek staan waarmee u een aanpak nader kunt invullen.

Tabel 1: Overzicht beschreven maatregelen werkdruk met bijbehorende bijlagen

Aanpak naar niveau	Beschreven maatregelen	Bijlagen
Organisatie- / teamniveau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voorlichting over werkdruk geven 2. Managers trainen 3. Werkprocessen verbeteren 4. Samenwerking en communicatie verbeteren 5. Efficiënter en effectiever vergaderen 6. Flexibiliseren van werktijden 7. Cultuurverandering 8. Trainingen over werkdruk 	<p>Bijlage 1: Werkvorm 'Organogram als landkaart invullen'</p> <p>Bijlage 2: Checklijst 'Signalen van werkdruk op organisatie- en teamniveau'</p> <p>Bijlage 3: Werkvorm 'Zo pak je werkdruk gezamenlijk aan'</p> <p>Bijlage 4: 'In teamvergadering praten over werkdruk: vragen om op gang te komen'</p> <p>Bijlage 6: 'Stellingen over werkdrucultuur'</p> <p>Bijlage 7: Checklijst 'Werkoverleg verbeteren'</p> <p>Bijlage 13: 'Opzet voor een gedragsprotocol'</p>
Individueel niveau	<ol style="list-style-type: none"> 2. Managers trainen 8. Trainingen voor individuele medewerkers 	<p>Bijlage 5: Checklijst 'Anders dan anders: signalen op individueel niveau.'</p>

3.6.1 Maatregel 1: Voorlichting over werkdruk geven

'Eigenlijk wel goed om eens bij stil te staan. We moesten wel lachen om al die werkdruksignalen, die waren wel heel herkenbaar. En dat onze woningcorporatie al zoveel maatregelen had genomen, verbaasde me eigenlijk wel.'

Er is een wettelijke verplichting om medewerkers voor te lichten over de risico's van werkdruk en welke maatregelen er zijn genomen. Woningcorporaties die de organisatieaanpak, teamaanpak en/of individuele aanpak consequent toepassen, kunnen de voorlichting gemakkelijk in de aanpak integreren. Belangrijk daarvoor is om de werkdrukaanpak uit te voeren met betrokkenheid van de medewerkers. Bij de beschreven werkvorm in [bijlage 3](#) ('Zo pak je samen werkdruk aan') is voorlichting al in de aanpak opgenomen.

Daarnaast is het mogelijk om een specifieke voorlichting over werkdruk te organiseren, bijvoorbeeld als onderdeel van preventief beleid.

Wat betekent dit voor de organisatie?

- Organiseer een bijeenkomst of benoem een werkoverleg waarin de voorlichting plaats zal hebben.
- Informeer betrokkenen duidelijk over het doel van de voorlichting: alleen informatie bieden en preventie? Of ook inventarisatie wat er in het team beter kan en afspraken maken hoe dat te doen?
- Geef de medewerkers informatie over werkdruk.
- Informeer de medewerkers over de maatregelen die in de woningcorporatie genomen worden en welke maatregelen medewerkers zelf kunnen nemen.

Aandachtspunt:

- Geef in de voorlichting aan waar medewerkers terecht kunnen als zij signalen van werkdruk bij zichzelf ervaren.

3.6.2 Maatregel 2: Managers trainen

'Eerst stond ik helemaal niet open voor een training. Het kost tijd en wat moet je ermee, dacht ik. Ik heb mijn mening aardig bijgesteld. Inmiddels weet ik dat het heel goed is om met de medewerkers over werkdruk te praten. Een beetje aandacht kan hen net door de drukke tijden helpen. En gesprekken die ik eerst uit de weg ging, ga ik nu toch eerder aan. Moeilijk, maar het helpt toch om iedereen binnenboord te houden!'

Om werkdruk bij het team of bij individuele medewerkers te kunnen herkennen, eventuele knelpunten op te lossen en medewerkers bij hun werkdruk goed te begeleiden is het belangrijk dat leidinggevendenden hierin geschoold worden. Daarnaast is de stijl van leidinggeven van invloed op de werkdrukervaring van medewerkers. Door waardering te uiten, te coachen en te motiveren bijvoorbeeld kan een leidinggevende de werkdruk van zijn medewerkers verlichten. Door aspecten als inconsequent gedrag, opjutten en 'de schuld' voor de werkdruk bij de medewerker te leggen kan een leidinggevende de werkdruk verhogen.

Er zijn veel trainingsbureaus die trainingen voor leidinggeven aanbieden. Ook zijn er specifieke trainingen voor leidinggevendenden beschikbaar waarin zij kunnen leren beter om te gaan met (medewerkers met) werkdruk.

Bij het selecteren van een training is het belangrijk om er op te letten dat:

- Het niveau van de training aansluit bij de ervaring van de leidinggevendenden;
- Dat leidinggevendenden gemotiveerd zijn om mee te doen: leidinggevendenden die een daadwerkelijke intentie tot leren hebben zullen meer positief effect van de training ervaren;

- Dat de training en inhoud aansluit bij de cultuur van de woningcorporatie en gewenste werkdrukaanpak;
- Dat in de training is opgenomen hoe managers signalen van werkdruk kunnen herkennen, welk gedrag van hen zelf werkdruk verhoogt of juist verlicht, en hoe gespreksvoering en begeleiding van medewerkers die last hebben van werkdruk ingevuld kan worden.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Stel vast welke training nodig is;
- Selecteer zorgvuldig een bureau dat deze trainingen kan uitvoeren.

Aandachtspunten:

- Zorg ervoor dat de training aansluit op datgene wat in de organisatie van leidinggevendenden verlangd wordt. Het heeft geen zin om leidinggevendenden in trainingen een stijl van leidinggeven aan te leren, die niet aansluit op de cultuur van de organisatie.
- Zijn er leidinggevendenden voor wie een training belangrijk is, maar die nog niet inzien dat zij hier baat bij kunnen hebben? Achterhaal dan welke problemen de leidinggevende ervaart. 'Practice what you preach' is hierbij belangrijk: zorg dat diegene, die de leidinggevende moet motiveren om de training met goed succes te volgen, zoveel mogelijk dezelfde stijl van coachen hanteert, als men zou wensen dat de leidinggevende zou hanteren. Ook dat is een manier om de betreffende persoon inzicht te geven in datgene wat geleerd kan worden tijdens de training.
- Zorg dat de cursus ook aandacht besteedt aan het samen met medewerkers onderzoeken van factoren in het werk die tot werkdruk leiden (zie ook bijlagen 2, 3, 4 en 5).

3.6.3 Maatregel 3: Werkprocessen verbeteren

'Vaak zie je van die patronen die al jaren zijn ingesleten. Mensen doen hun werk op een bepaalde manier en het is moeilijk die processen om te gooien. Het is de bedoeling om aan medewerkers duidelijker te laten zien dat wij een bedrijf hebben dat efficiënt moet draaien. Dat betekent dat er uitdagingen liggen. Het zou leuk zijn als zowel medewerkers als bedrijf daarvan profijt kunnen hebben.'

Vaak vertellen medewerkers dat hun werkdruk ontstaat doordat zij met onvoorspelbare pieken in hun werk te maken hebben. Bij doorvragen blijkt dat anderen dergelijke pieken wel kunnen voorspellen. En soms zelfs kunnen beïnvloeden. Zoals financiële afdelingen, die na het versturen van bepaalde brieven weten dat er veel vragen en opmerkingen van klanten komen.

Er zijn ook medewerkers die werkdruk krijgen van het wachten op anderen, die een probleem moeten oplossen, voordat ze weer verder kunnen gaan. En dan in de weinig overgebleven tijd alles nog moeten doen. Als ingezoomd wordt, blijkt soms dat degene die het probleem moet oplossen geen beeld van de urgentie heeft of eenvoudig aan de medewerker had kunnen overdragen hoe die het probleem voortaan zelf kan oplossen.

Waar al jaren gewerkt wordt volgens bepaalde afspraken en procedures, en bijvoorbeeld ook in situaties waar na een reorganisatie andere afspraken, procedures en afdelingen zijn ontstaan, is het belangrijk om regelmatig te checken waar in het bedrijfsproces 'kinken in de kabel' zijn ontstaan. Vaak bevinden juist de medewerkers met werkdruk zich op zo'n knooppunt. En kan door het werk van deze medewerkers te analyseren ontdekt worden hoe de werkorganisatie verbeterd kan worden. U kunt eventueel gebruik maken van de checklijsten en werkvormen in bijlagen 1, 2, 3 en 4.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Analyseer waar verbeteringen in de werkorganisatie mogelijk zijn door bij meerdere medewerkers door te vragen wanneer zij pieken in hun werk ervaren, wanneer er onbalans is in werklast en regelruimte, wanneer zij ergens op moeten wachten en waar zij zich aan irriteren.
- Maak samen met medewerkers een grote kalender waarin de te verwachten werkpieken en dalen ingetekend worden. Ga na of de pieken en dalen te beïnvloeden zijn tot een regelmatigere werklast. Zo nee, zorg dan dat alle betrokkenen weten hoe bij de werkpieken zo goed mogelijk te handelen. En maak afspraken over hoogste en hoge prioriteiten.
- Geven medewerkers aan zo vaak gestoord te worden tijdens hun werkzaamheden dat zij moeite hebben om zich te concentreren? Overweeg dan om stilteplekken in te richten. Het is soms verstandig om af te spreken beurtelings 'troubleshooter' te zijn en de telefoontjes en mailtjes van collega's op te vangen, of juist afspraken te maken wie wanneer een 'concentratiedagdeel' heeft waarin er niet gestoord wordt.
- Bekijk regelmatig met medewerkers samen of herschikking van taken onderling of het (eventueel) tijdelijk aannemen / inhuren van extra personeel soelaas biedt voor ontstane situaties. Maak dit bespreekbaar en bevorder zo dat medewerkers ook onderling overleggen over onderlinge ondersteuning.

Aandachtspunten:

- Vanuit het perspectief van werkdruk is het belangrijk om na te gaan of de werklast en regelruimte van een medewerker in balans zijn. Hoe meer een medewerker te doen heeft, hoe belangrijker dat hij of zij mogelijkheden heeft om over wat de medewerker doet te beslissen en te regelen.
- Het kan goed werken om een (externe) adviseur in te schakelen om te bekijken welke knelpunten er zijn en adviezen te geven over oplossingen. Betrek ook dan medewerkers goed bij het traject.

3.6.4 Maatregel 4: Samenwerking en communicatie verbeteren

'Ik kom er regelmatig bij een klant achter dat de klacht niet goed is ingeschat. Heb ik dus het verkeerde gereedschap meegenomen of veel te weinig tijd voor de klacht beschikbaar. Ze kunnen er echt niks van, de collega's die de telefoon bij ons opnemen'.

In woningcorporaties wordt intensief samengewerkt. Op de eigen afdeling is het nodig om af te spreken hoe met bepaalde zaken om te gaan. Maar ook tussen afdelingen, zoals de frontoffice en de backoffice, of de telefonische klantenservice en de technische dienst, is afstemming nodig om duidelijk en consequent naar klanten te kunnen zijn. Zoveel mensen, zoveel meningen en zoveel verwachtingen.

Een signaal dat de samenwerking aan verbetering toe is, is als er een 'wij'- 'zij'-cultuur ontstaat, binnen de eigen afdeling of tussen afdelingen. Andere signalen zijn bijvoorbeeld het praten over, maar niet met degenen die het betreft, uitvergroete uitspraken over 'altijd' en 'nooit', het gebrek aan humor of gelach en het onder de tafel houden van strubbelingen met zo nu en dan barstende bommetjes.

Wat betekent dit voor de organisatie?

- Nodig betrokkenen uit voor een 'workshop' om aan de hand van incidenten te analyseren rond welke punten er verschillende belangen of verwachtingen bestaan en verbeteringen mogelijk zijn. Visualiseer vervolgens het bedrijfsproces: teken op een grote flap wie wat doet en waar het mis gaat. Laat de betrokkenen zelf bedenken hoe het beter zou kunnen. Rond dit af met duidelijke afspraken.

- Zorg dat mensen in de organisatie beter in staat zijn (of raken d.m.v. scholing) om feedback te geven en te ontvangen. Dit is een belangrijke voorwaarde om tot een continu proces van verbetering te komen.
- Besteed ook aandacht aan wat er goed gaat in de samenwerking. Houd deze punten onder de aandacht en bouw ze uit.
- Besteed regelmatig aandacht aan de onderlinge samenwerking. Zorg er actief voor dat een 'eilandjescultuur' wordt voorkomen, ook bijvoorbeeld door middel van gezamenlijke projecten, informele bijeenkomsten, groepsuitjes en trainingen, etc.

Aandachtspunt:

- Afhankelijk van de ernst van de situatie valt het aan te bevelen om een (externe) procesbegeleider bij het verbetertraject in te zetten. Gebruik ook de informatie in diverse bijlagen.

3.6.5 **Maatregel 5: Efficiënter en effectiever vergaderen**

'Ik irriteer me het meest aan de vergaderingen. Werkgroep hier, overleg daar. Ik loop van hot naar her en moet mijn echte werk er maar tussendoor plannen. En als ik er dan ben geweest, denk ik vaak dat het ook wel sneller had gekund. Of helemaal overgeslagen, die vergaderingen zijn er ook.'

Waar mensen samen aan een taak of doel werken is het belangrijk om goed te overleggen. Vergaderingen kunnen functioneel zijn om ideeën te verzamelen, besluiten te nemen en afspraken te maken: wie wat wanneer en hoe gaat doen. Maar soms gaan vergaderingen in de loop van de tijd 'hun eigen weg' en komen ze steeds verder van wat eigenlijk de bedoeling ervan was. Het is belangrijk om regelmatig te checken of de vergaderingen nog zo effectief en efficiënt als mogelijk gaan. Een medewerker, die last heeft van werkdruk kan baat hebben bij goede vergaderingen, waarin prioriteiten samen worden gesteld en werkdrukervaringen worden gedeeld. Maar wie last van werkdruk heeft kan zich ook mateloos irriteren aan een tijdvreter als vergaderingen en is des te kritischer over het nut en de noodzaak ervan!

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Check regelmatig of vergaderingen nog wel effectief en efficiënt verlopen (zie ook [bijlage 7](#)).
- Ook in teamoverleg is het goed om de eigen vergadercultuur bespreekbaar te maken. Betrek alle aanwezigen bij een vergadering bij het invullen van de checklist en het maken van verbeterafspraken.
- Bedenk eens hoe het zou zijn als nog maar de helft van de vergaderingen door zou mogen gaan, in de helft van de tijd. Welke vergaderingen zouden geschrapt worden? Welke onderwerpen?
- Bedenk ook wat er mogelijk zou zijn als er twee keer zo veel vergaderingen zouden zijn, die twee keer zo lang mogen duren. Wat zou het effect zijn? Voordelen? Nadelen?

3.6.6 **Maatregel 6: Flexibiliseren van werktijden**

'Niets is zo erg als te moeten blijven zitten op je werk, als je alles al af hebt. Bij ons hoeft dat niet. Ik kan dus een dag wat harder werken, zodat ik de dag erna eerder weg kan. We hebben een pasje dat we laten scannen als we binnenkomen, zodat bij calamiteiten duidelijk is wie in het pand is. Maar dat is ook alles.'

Een maatregel waar zowel organisatie als medewerker profijt van kan hebben is het flexibiliseren van werktijden. Hierbij gaat het enerzijds om manieren om de werktijden soepel te kunnen laten aansluiten op de pieken en dalen in het werk, anderzijds om ruimte te bieden voor medewerkers om werk en privé in balans te houden.

Er zijn vele varianten mogelijk. Bijvoorbeeld afspraken waarbij medewerkers in drukke tijden meer uren werken en in rustigere tijden – bijvoorbeeld de schoolvakanties – minder uren. Of een weekrooster waarbij een medewerker op vaste dagen eerder naar huis mag (om bijvoorbeeld kinderen uit de opvang te halen) en op vaste dagen als eerste op kantoor aanwezig is. Of het afspreken van bloktijden en vaste dagen (waarop iedereen aanwezig is en vergaderingen gepland staan), waarbij medewerkers verder zelf flexibel hun tijden bij kunnen invullen.

De voordelen van flexibele werktijden zijn velerlei. Medewerkers die zelf invloed hebben op hun werktijden ervaren minder werkdruk. Het voor of na een file kunnen rijden geeft tijd- en milieuwinst. En een woningcorporatie die haar medewerkers hierin vrijheid gunt merkt vaak dat de medewerkers ook meer geneigd zijn in drukke tijden voor de woningcorporatie een extra stapje te zetten.

Wat betekent dit voor de organisatie?

- Het inventariseren van de mogelijkheden én de grenzen van flexibele werktijden (rekening houdend met cao en wetgeving). Een woningcorporatie die zulke flexibele tijden heeft dat het plannen van vergaderingen een eindeloze zoektocht wordt is te ver gegaan.
- Het goed inschatten van te verwachten piek- en daluren, dagen, weken en maanden in de werklust én in de privé-werkzaamheden van de medewerkers. Het is van belang te zoeken naar een balans in deze zaken.
- Het onderzoeken van mogelijkheden tot flexibel werken in samenhang met de mogelijkheden van thuiswerk.

Aandachtspunt:

- Hebt u een OR dan moeten de voornemens op dit terrein beslist met de OR besproken worden. Juist op het onderwerp werktijden heeft de OR vergaande bevoegdheden!

3.6.7 Maatregel 7: Cultuurverandering

'We maken elkaar hier de kop gek. Druk, druk, druk, anders hoor je er niet bij. Wie eens eerder naar huis gaat wordt met een scheef hoofd aangekeken. En laatst hoorde ik twee collega's opscheppen over hoeveel uren ze in het weekend nog hadden gedraaid. Maar toen vorige week een collega uitbarstte en zei dat ze het niet meer aankon, schrokken we wel even.'

Hoe medewerkers in een team met elkaar omgaan is van grote invloed op de ervaren werkdruk. Medewerkers die aandacht voor elkaar hebben en elkaar steunen kunnen elkaars werkdruk beter behapbaar houden. Medewerkers die elkaar opjutten kunnen ook de ervaren werkdruk tot grote hoogte opjagen. Hoe normatiever een cultuur, hoe minder ruimte medewerkers over het algemeen ervaren om hun eigen keuzes te maken en 'werkdruk-weg' te vinden. Een ziekmakende cultuur is ongewenst. Een cultuur waarin medewerkers elkaar tot minder presteren aanzetten overigens evengoed.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Maak de werkcultuur bespreekbaar en maak mensen zich bewust van de communicatiepatronen en het effect ervan. De ongewenste patronen moeten zo concreet als mogelijk benoemd worden. Bijvoorbeeld door het opstellen van een lijst met ongewenst gedrag, zoals 'incidenten onder tafel houden', 'vooral over en niet met je collega bespreken wat er anders kan'. In deze stap kan [bijlage 4](#) een lijst met stellingen over de werkdrukcultuur, goed ingezet worden om het gesprek op gang te brengen.

- Zorg dat er concrete afspraken worden gemaakt: 'zo doen we het wél'. Het is belangrijk om zo concreet mogelijk te benoemen wat wél de bedoeling is. Medewerkers kunnen de ongewenste punten zelf tot positieve gedragsrichtlijnen ombouwen. Resultaat is een lijst met 'zo zijn onze manieren'. (zie hoofdstuk 3 van dit werkboek en maak gebruik van bijlagen 6 en 13).
- Geef ruimte om te leren. Om nieuw gedrag te leren is een oefenperiode nodig. Gewoonte maakt nou eenmaal dat medewerkers snel terugvallen in oude patronen. Ludieke acties, fouten mogen maken maar vooral goede zetten benoemen en onder de aandacht brengen zijn belangrijk.
- Adresseer 'oud gedrag'. Na de oefenperiode volgt het werken met de nieuwe afspraken. Het is van belang om bij eventuele terugval in oud gedrag meteen feedback te geven. Bezie welke consequenties er kunnen worden verbonden aan nieuw én oud gedrag.
- Evalueer na enige tijd de effecten van de aanpak. Is de doelstelling bereikt? Dan kunnen de successen nu gevierd worden! Zo niet: bezie mogelijkheden voor een 'nieuwe ronde'.

Aandachtspunten:

- Het beïnvloeden van de cultuur is lastig. Het valt aan te raden om hierbij een (externe) organisatieadviseur in te zetten.
- Deze maatregel laat zich heel goed combineren met enkele maatregelen die bij de aanpak van ongewenst gedrag, agressie en geweld vermeld staan.

3.6.8 **Maatregel 8: Trainingen voor individuele medewerkers**

'Vorig jaar had ik het gevoel dat ik continu te veel werk had. Ik liep voortdurend gestrest rond. Tijdens een gesprek met mijn leidinggevende heb ik dit laten weten en we zijn gaan zoeken naar hoe het kwam. Het bleek dat ik me te snel druk maakte, terwijl dat nergens voor nodig was. Bovendien deelde ik mijn tijd niet goed in. Ik ben naar een cursus time management geweest en weet nu voor mezelf dat ik me niet gek moet laten maken!'

Er zijn veel trainingen beschikbaar waarmee medewerkers vaardigheden leren om anders met werkdruk om te gaan. Bijvoorbeeld over time-management, assertiviteit, denkgewoontes en ontspanning. Kies niet te snel voor (individuele) trainingen. Zeker als meerdere medewerkers in een team de werkdruk als hoog ervaren zijn maatregelen in de organisatie van het werk vaak effectiever.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Zorg ervoor dat de medewerker gemotiveerd is om aan de training deel te nemen. Voorkom daarom dat de medewerker de indruk heeft dat zijn werkdrukervaring 'eigen schuld, dikke bult' is. Een medewerker die een kans ziet om iets te leren wat zijn werk en wellicht ook privé-leven zal vergemakkelijken, is gemotiveerder.
- Stel van tevoren duidelijk vast welke trainingsonderwerpen aan bod moeten komen. Maak een zorgvuldige keuze tussen de mogelijke trainingsbureaus. Analyseer in een gesprek met de medewerker goed op welke manier de medewerker de werkdruk ervaart en rond welke vaardigheden er kansen voor leren zijn.
- Begeleid de medewerker ook na de training. Nieuw gedrag moet iemand vaak oefenen voordat het een nieuwe gewoonte wordt.

Aandachtspunt:

- Kies bij voorkeur voor een training met meerdere trainingsmomenten, zoals een terugkomdag. Trainingen waar in de tussentijd aan oefenopdrachten wordt gewerkt blijken meer effect te hebben.

4 Agressie en geweld bij klantcontacten

4.1 Inleiding

De werkzaamheden van de woningcorporaties raken vaak direct aan belangrijke zaken in het leven van hun klanten en potentiële klanten. Daarbij kunnen heftige emoties spelen, of grote belangentegenstellingen bestaan. Doordat klanten hun emoties uiten, of proberen besluiten, die voor hen belangrijk zijn, te beïnvloeden, lopen medewerkers van woningcorporaties risico om geconfronteerd te worden met agressieve taal, dreigend gedrag en incidenteel zelfs met geweld.

De gevolgen hiervan reiken vaak verder dan het incident. Werk en gezondheid kunnen gaan lijden onder dit soort confrontaties. Het behoort tot de zorgplicht van de werkgever om zo veel als mogelijk te voorkomen dat dit gebeurt.

Agressie en geweld totaal uitbannen zal nooit voor 100% lukken, omdat het gewone en in sommige situaties ook adequate menselijke gedragingen zijn. Toch kan een organisatie veel doen om er voor te zorgen dat medewerkers minder met agressie en geweld geconfronteerd worden, personeel en organisatie weerbaarder wordt, en te voorzien in goede afhandeling en opvolging van incidenten.

In dit hoofdstuk wordt het thema agressie en geweld op de volgende wijze behandeld:

- In de paragrafen 4.2 t/m 4.4 wordt ingegaan op een aantal vragen. Wat moeten we eigenlijk verstaan onder agressie en geweld? Hoe kan je signaleren dat medewerkers hier last van hebben? Wat zijn de gevolgen hiervan eigenlijk? En wat zijn de voornaamste oorzaken van agressief gedrag?
- Een aanpak op dit thema bestaat uit verschillende stappen en onderdelen. Deze worden toegelicht in paragraaf 4.5.
- Paragraaf 4.6 beschrijft een groot aantal maatregelen die concreet genomen kunnen worden.

De diverse bijlagen aan het eind van dit werkboek bevatten aanvullende tips, tools en hulpmiddelen om uw aanpak daadwerkelijk vorm te geven. Ook worden daar suggesties gegeven waar aanvullende informatie kan worden gevonden.

Informatie over wet- en regelgeving t.a.v. agressie en geweld wordt gegeven in hoofdstuk 2 van dit werkboek. Bijlage 17 'Agressie en geweld: waar let de Inspectiedienst SZW op' (achterin het Arbowerkboek) geeft u inzicht in wat de inspectie inzake beleid en aanpak rond agressie en geweld van u verwacht. Daarnaast heeft de Inspectie een zelfinspectietool ontwikkeld, waarmee elke organisatie kan nagaan of het eigen beleid en de eigen aanpak voldoet aan de wetgeving op dit punt (zie www.zelfinspectie.nl).

4.2 De begrippen agressie en geweld

Er is sprake van agressie of geweld binnen een bedrijf als een medewerker geconfronteerd wordt met gedrag van een andere persoon of een groep personen, dat hem of haar gericht (= niet per ongeluk) lichamelijk beschadigt, bedreigt of op meer subtiele wijze openlijk vernedert. Te denken valt daarbij aan zaken als schelden, beledigen, belachelijk maken, spugen, ontregelen van het werk e.d. De grenzen van wat agressie en geweld is en wat niet, zijn moeilijk hard af te bakenen. Er is overlap met zaken als pesten en discriminatie. Er bestaan bovendien grote verschillen tussen mensen in hetgeen zij als agressie ervaren.

Er zijn twee typen definities van agressie en geweld in gebruik. Om te beginnen zijn er definities die objectieve beschrijvingen geven van gedrag (objectieve definities). Zij worden onder andere gebruikt bij wetgeving en beschrijven wanneer er bijvoorbeeld sprake is van geweldpleging. Deze definities dekken over het algemeen alleen de hardere vormen van agressie zoals schoppen, slaan, bijten e.d. De meer subtiele vormen van agressie laten zich slecht definiëren in objectief, feitelijk gedrag.

Objectieve definities zijn belangrijk bijvoorbeeld bij aangifte na een incident. Daarnaast helpen zij bij het maken van gedragsprotocollen en regels waarin aangegeven wordt wat een wooncorporatie wel of niet van klanten (of personeel) accepteert.

Een tweede type definitie gaat uit van de beleving van het slachtoffer (subjectieve definitie). Voelt het slachtoffer zich aangevallen, bedreigd, vernederd e.d.? Deze subjectieve definities zijn ontstaan omdat, los van het gedrag of de intentie van de dader, mensen reageren op wat zij denken dat er gebeurt. Iemand die zich bedreigd of aangevallen voelt, zal ook reageren alsof hij of zij bedreigd of aangevallen wordt. Dit kan directe gevolgen hebben: een verkeerde reactie van de medewerker kan agressie uitlokken.

Maar het heeft ook gevolgen op langere termijn. Iemand die zich, terecht of onterecht, bedreigd voelt, zal stress opbouwen en mogelijk klachten gaan ontwikkelen of bepaalde werksituaties gaan mijden. Er is daarbij dus zeker sprake van psychosociale arbeidsbelasting.

Bij het opzetten van een aanpak van agressie en geweld zijn dus zowel de *objectieve feiten* (gebeurtenissen en incidenten) als de *subjectieve beschrijving*, zoals de beleving van (on)veiligheid door medewerkers van belang.

Dit hoofdstuk behandelt het omgaan met zowel de objectieve als de subjectief ervaren agressie en geweld binnen de wooncorporaties. Het heeft betrekking op alle medewerkers die bij de woningcorporaties werkzaam zijn, in hun omgang met (externe) klanten, zoals huurders, woningzoekenden e.d.

4.3 Agressie en geweld signaleren

Om een goed beleid te kunnen formuleren is kennis van het probleem noodzakelijk. Een goede registratie en risicoanalyse leveren de organisatie een schat aan informatie om preventief beleid in te kunnen richten.

Het signaleren van agressie en geweld is in de praktijk lastig. De grotere incidenten (de vechtpartij aan de balie) zijn meestal goed bekend. Maar meestal bestaat er een beperkt inzicht in de minder grote of goed afgelopen incidenten. Zoals de scheldpartij aan de telefoon, het "ik weet je wel te vinden" dat de baliemedewerker krijgt toegefluisterd.

Dit soort zaken wordt vaak niet gemeld. Soms omdat men vindt "dat het bij het werk hoort en je daar tegen moet kunnen". Een andere keer omdat onhelder is wat (nog) wel, en wat niet meer acceptabel is binnen de corporatie. Maar ook omdat personeelsleden zich schuldig voelen over, of zich schamen voor, de situatie die is ontstaan.

Toch is een goed inzicht ook in deze gevallen belangrijk. Juist deze situaties komen veel vaker voor, en zijn daarmee een grote factor voor psychosociale arbeidsbelasting. Zij kunnen bovendien soms een indicatie zijn van mogelijke risico's in de toekomst. Tijdige signalering kan een rol spelen in preventief beleid.

De problemen zijn voor verschillende onderdelen en/of plekken binnen de organisatie wezenlijk anders. Dit geldt ook voor de mogelijkheden om er wat aan te doen. De telefoniste in een niet voor publiek toegankelijk callcenter komt anders met dit fenomeen in aanraking dan een medewerker van de klachtenbalie. De situatie van medewerkers in de zogenaamde

buitendiensten die bijvoorbeeld op bezoek gaan bij huurders, is nog lastiger. In vergelijking met het kantoorpersoneel spelen zij een uitwedstrijd, met geringere controle op de omstandigheden waaronder incidenten plaatsvinden.

Wat het verder moeilijker maakt om goed inzicht van incidenten en hun gevolgen te krijgen, is dat veel van de effecten op individueel niveau pas op de langere termijn zichtbaar worden.

Wat zijn de effecten?

De gevolgen van agressie en geweld zijn op verschillende niveaus binnen een organisatie merkbaar.

(Ernstige) incidenten kunnen de bedrijfsvoering van de totale organisatie acuut, maar ook gedurende langere tijd, ontwrichten. Er kunnen spanningen binnen teams ontstaan of naar de oppervlakte komen.

De individuele medewerker kan naast algemene stressklachten last krijgen van verhoogde schrikachtigheid (verhoogde alertheid), kan bepaalde situaties gaan vermijden, en kan angstige situaties (telkens) herbeleven. Deze symptomen kunnen soms langdurig aanwezig blijven. Ze leiden tot een verminderde psychische gezondheid van de medewerker.

Bij ernstige incidenten kan direct verzuim ontstaan als gevolg van verwondingen of (acute) stressklachten. Stressklachten kunnen ook optreden bij collega's die niet zelf slachtoffer zijn maar bijvoorbeeld een incident hebben gezien, of in dezelfde situatie werken als het slachtoffer. In een beperkt aantal gevallen kunnen incidenten leiden tot een zogenaamd psychotrauma (PTSS) of daaraan gerelateerde klachten. Dit vereist behandeling door een deskundige.

Daarnaast worden vermindering van plezier in het werk, verminderde betrokkenheid bij het werk en de organisatie, en verminderd functioneren genoemd in onderzoek naar effecten.

In sommige gevallen kan ook de cultuur in de organisatie negatief worden beïnvloed. Wie regelmatig te maken heeft met uiteenlopende vormen van agressie en geweld – ook als dit 'slechts' telkens terugkerend grof taalgebruik en/of scheldpartijen zijn – loopt de kans dit zelf ook 'normaler' te gaan vinden. Dit kan zich vertalen naar de manier waarop met klanten, maar ook met collega's onderling wordt omgegaan. Resultaat is een harde omgangscultuur die een bron kan zijn van incidenten en ongewenste omgangsvormen tussen personeelsleden (zie hoofdstuk 5 van dit werkboek).

Inventarisatie en registratie

Een goede kennis van het probleem is dus nodig: *wanneer* doet zich *waar* in de organisatie *wat* voor agressie voor en *wie* zijn daarbij betrokken?

Om hier een goed beeld van te krijgen zijn verschillende manieren denkbaar:

- Een *registratie* van incidenten. Belangrijk is dat deze gegevens worden geanalyseerd en gebruikt om de veiligheid binnen de organisatie te verbeteren.
- Periodieke aanvulling hiervan met *gegevens over de beleving van agressie*. Dit kan door in het kader van de RI&E vragen aan medewerkers te stellen over (bijna) incidenten die men meemaakt en gevoelens van onveiligheid (bedreiging). Een andere mogelijkheid is het houden van een klein steekproefonderzoek of een aantal interviews, of door het onderwerp te agenderen op bijvoorbeeld teamvergaderingen.
- Gebruikmaken van (geaggregeerde) *informatie van de bedrijfsarts* en het bedrijfsmaatschappelijk werk over personeelsleden die zij zien ten gevolge van incidenten.
- Het *nabespreken van incidenten* met betrokkenen en in teams. Dit levert veel aanvullende kwalitatieve informatie op. Komen dit soort dingen vaker voor, maar loopt het dan misschien net goed af? Met welke andere bedreigende zaken wordt men geconfronteerd? Zijn er ideeën over het voorkomen of oplossen van incidenten? Dit draagt ertoe bij om het taboe in veel organisaties op dit onderwerp te doorbreken. Het verhoogt bovendien de alertheid van personeelsleden.

Het is van belang om de gegevens uit deze verschillende bronnen bij elkaar te brengen. Zo kan dit in zijn geheel gebruikt worden als input voor maatregelen en voor het ontwikkelen en evalueren van beleid.

4.4 Oorzaken van agressie en geweld

Agressie en geweld kennen twee kernvormen:

- 1) Reactieve agressie: De oorzaak ligt in het verleden en de agressie is daar een gevolg van. Een voorbeeld ter verduidelijking.

'Een huurder van een woning heeft al verschillende malen een lekkage gemeld. Enkele malen is hem reparatie beloofd, maar tot nog toe is er niets gebeurd. Afgelopen nacht heeft het flink geregend waardoor bij deze huurder de kamer is ondergelopen. Naast de viezigheid, nattigheid en bedorven vloerbedekking is ook nog zijn nieuwe leren bank beschadigd. Omdat deze huurder de indruk heeft dat er met zijn telefoontjes en ingediende formulieren niets gebeurt, is hij nu naar het kantoor van de woningcorporatie gekomen om zijn klachten kracht bij te zetten en reparatie te eisen. De baliemedewerker vertelt hem dat zijn klacht alleen behandeld kan worden als hij die telefonisch indient of formulier x invult. Op dat moment begint de huurder te schelden, en dreigt hij de boel kort en klein te slaan.'

Kenmerken van dit type agressie zijn:

- er is een benoembare oorzaak (vaak een niet goed opgelost probleem, een misverstand of krenking);
- als je de oorzaak kent is de reactie begrijpelijk (dat wil niet zeggen acceptabel!).

De oplossingsrichting bij dit soort agressie is:

- het geven van een (beperkte) mogelijkheid de frustratie te uiten;
- het erkennen en oplossen van het probleem of het misverstand dat aan de frustratie ten grondslag ligt.

- 2) Proactieve agressie: Deze vorm is gericht op het manipuleren van de ander, of het beïnvloeden van bijvoorbeeld een beslissing om een eigen doel te bereiken (doel van de agressie ligt in de toekomst). Ook hier een voorbeeld ter verduidelijking.

'Een woningzoekende die pas kort staat ingeschreven probeert snel een woning te krijgen. Hij heeft al een aantal keren verzoeken ingediend met allerlei niet ter zake doende en niet kloppende argumenten. Vandaag is hij aan de balie verschenen en eist met veel bombarie de directeur te spreken. Zodra hem wordt verteld dat dit niet mogelijk is, wordt hij vervelend. Hij begint negatieve opmerkingen tegen de baliemedewerkers te maken en bemoeit zich met andere aanwezigen. ("Wat een zootje is het hier, worden jullie ook zo slecht geholpen...." e.d.) Hij weigert in te gaan op het verzoek van de medewerkers om weg te gaan tot hij de directeur heeft gesproken en wordt steeds grover en dreigender naar deze medewerkers.'

Kenmerken van dit type agressie zijn:

- het is gericht op een doel, men wil er iets mee bereiken (de agressie of het geweld zijn een middel om dat doel te bereiken en worden strategisch gebruikt);
- de vorm (en ook heftigheid) past zich aan de verwachting van de dader aan over de wijze waarop hij zijn doel kan bereiken.

De oplossingsrichting bij deze agressie is:

- begrenzen van de agressie, liefst zo vroeg mogelijk;

- zo snel mogelijk helder maken dat op deze manier het doel niet wordt bereikt, of helder maken dat de negatieve gevolgen van zijn handelingen voor de dader groter zullen zijn dan de positieve.

Deze twee basisvormen komen soms ook gemengd voor. Iedere vorm vergt een andere aanpak. Herkenning van de vorm waarmee men te maken heeft is van belang bij het bepalen van een reactie en aanpak.

De agressie kan sterk verschillen in heftigheid of de wijze waarop deze geuit wordt.

Van lelijk kijken tot slaan, schoppen, steken met een mes, of zelfs vuurwapengebruik.

De heftigheid en uitingsvorm is mede afhankelijk van:

- De grootte van de frustratie of het belang van het doel
- De persoonlijkheid en cultuur van de dader(s)
- De interactie tussen dader(s) en slachtoffer(s)
- Gebruik van drank en/of drugs (ook sommige medicijnen)
- Beschikbaarheid van middelen (asbak om mee te gooien)

4.5 Agressie en geweld aanpakken

4.5.1 Agressie aanpakken op organisatieniveau

Een woningcorporatie moet volgens de Arbowet een beleid voeren rondom agressie en geweld. Een manier om dat vorm te geven is door invulling te geven aan de beleidscyclus 'willen – weten – wegen – werken - waken'.

Stap 1:

Willen: Intenties formuleren en randvoorwaarden scheppen

Hoewel agressie-incidenten vaak losstaande feiten lijken, is een goede aanpak op organisatieniveau cruciaal voor het terugdringen van het risico op agressie en geweld en het beperken van de effecten ervan. Er is vaak meer mogelijk dan wordt gedacht. Belangrijk is dat men daarvan op managementniveau doordrongen is en dat iemand verantwoordelijkheid neemt voor de aanpak van agressie en geweld.

De aanpak begint met het formuleren van een visie (Wat verstaan wij onder agressie en geweld? Wat verstaan wij onder toelaatbaar en ontoelaatbaar gedrag? Welke kernregels willen wij stellen voor huurders / klanten en voor medewerkers? Hoe ver willen wij gaan met het opleggen van sancties aan klanten als zij ontoelaatbaar gedrag vertonen?) en intenties (Wat willen we bereiken?). Intenties kunnen, naarmate de organisatie de beleidscyclus vaker heeft doorlopen en dus meer kennis heeft van problemen en effecten van oplossingen, scherper worden geformuleerd. Bijvoorbeeld: 'dit jaar willen we op het callcenter het aantal bedreigingen met 10% verminderen'.

Maak, als u een goed voorbeeld zoekt om uw visie en intenties scherp te formuleren, gebruik van materiaal van het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak. Vraagt u zich af of uw aanpak alle relevante elementen wel voldoende afdekt: gebruik dan de checklijst agressie die te vinden is op de Arboportaal van FLOW.

Willen houdt ook in:

- aandacht voor het creëren van een draagvlak bij OR en medewerkers;
- bereidheid om budget beschikbaar te stellen;
- plannen van activiteiten en informatievoorziening;
- benoemen van taken en verantwoordelijkheden.

Stap 2:

Weten: Ken uw probleem

Om een goede aanpak te kunnen formuleren is het belangrijk om het probleem te kennen. Belangrijk daarvoor is het verzamelen van kwantitatieve informatie (hoeveel keer gebeurt er iets, waar en wanneer, wie zijn dader/slachtoffer) en kwalitatieve informatie (op welke plekken, tijden en waardoor voelen personeelsleden zich bedreigd). De analyse van deze gegevens moet een indruk geven van de risico's, risicoplatsen, personeelsgroepen die (extra) risico lopen en de daders.

Voor het genereren van deze gegevens zijn naast incidentregistratiesystemen ook vragenlijsten beschikbaar (ook als onderdeel van de RI&E), eventueel aan te vullen met een beperkt aantal diepte-interviews of zogenaamde quickscan.

Diverse bijlagen achter in dit werkboek bevatten hulpmiddelen waarmee u uw eigen inventarisatie kunt maken. U kunt deze bijvoorbeeld gebruiken om aan uw medewerkers voor te leggen. Zo ontstaat zicht op de vraag waar de grootste problemen zitten in uw organisatie. In één van de bijlagen wordt ook de aanpak beschreven bij het houden van een quickscan. Wilt u aanvullende ondersteuning kunt u zich bovendien wenden tot de Adviesdesk via het Arboportaal van FLOW.

Stap 3:

Wegen: Vaststellen van prioriteiten

Aanpak van agressie en geweld zal over het algemeen een aanpak vereisen op veel terreinen, met soms aanzienlijke kosten. Daarom is het goed om prioriteiten te stellen voor de te nemen maatregelen. Conform de Arbowet zal de nadruk bij de aanpak moeten liggen op preventie, al moeten afhandeling van incidenten en acties na incidenten niet worden vergeten. Continuïteit van de aanpak en bijstelling waar nodig is belangrijk, evenals goede communicatie over de aanpak. Verlies van vertrouwen in de aanpak door het personeel leidt tot stress.

Vaak kan met een beperkt aantal maatregelen en kosten al een behoorlijke vermindering van de problematiek worden bereikt en kan de veiligheidsbeleving bij medewerkers sterk worden verbeterd.

Stap 4:

Werken: Plannen uitwerken en vastleggen

Plannen uitwerken

Op basis van de verzamelde en geanalyseerde gegevens kan een plan van aanpak worden geformuleerd. Belangrijk voor het plan van aanpak is dat:

- er heldere doelen voor de aanpak worden geformuleerd (wat wil men bereiken op welke termijn);
- taken en verantwoordelijkheden worden benoemd;

- een planning voor de uitvoering en evaluatie wordt gemaakt (bij voorkeur aansluitend bij de gewone beleidscyclus);
- er instemming en betrokkenheid van de OR is.

Bovenstaande geldt voor vrijwel alle plannen van aanpak. Meer specifiek voor de aanpak van agressie en geweld is:

1. De aanpak bevat de preventie, de beheersing van de dynamiek tijdens een agressie-incident en acties direct na het incident, zoals de nazorg (naar medewerkers, maar ook mogelijk aanpak daders).
2. De aanpak bevat bij voorkeur maatregelen op de volgende terreinen:
 - a) organisatorische maatregelen, bijvoorbeeld assistentie-afspraken met politie, procedures en protocollen voor het aanpakken van incidenten, huisregels / sanctiebeleid, gedragsprotocollen, zorgen voor eenduidigheid in dienstverlening, inzet gespecialiseerd of extra personeel;
 - b) personeel: bijvoorbeeld trainen in omgaan met agressie, taakverdeling eigen personeel / gespecialiseerd in specifieke situaties;
 - c) elektronische maatregelen: bijvoorbeeld alarmeringsmiddelen, communicatiemiddelen, cameratoezicht;
 - d) bouwkundige ingrepen: bijvoorbeeld aanpassen balie of ruimtes overzichtelijk maken.

De aanpak van agressieproblematiek is niet een eenmalige zaak, maar vraagt om terugkerende aandacht. Daarom is het belangrijk om binnen een plan van aanpak te formuleren welke gegevens men *standaard* (bijvoorbeeld in de incidentregistratie) en welke *incidenteel* (bijvoorbeeld door incidentanalyse) wil verzamelen. Doel moet zijn om goed zicht te houden op de ontwikkeling van deze problematiek en effectiviteit van de genomen maatregelen.

Legt u verder vast wanneer en met wie (OR, VGW(M)-commissie) die gegevens zullen worden besproken, en wie beslist over vervolgstappen. Moet (bijvoorbeeld) elke aanpassing op basis van een incidentanalyse via het management? Of kunnen anderen kleine aanpassingen en verfijningen van het beleid of de regelgeving doorvoeren?

Een goede aanpak kenmerkt zich door een samenhangend beleid:

- maatregelen op verschillende niveaus (organisatie, personeel, techniek/elektronica en gebouw);
- maatregelen, die de tijdslijn van incidenten afdekken (van preventie tot en met het afhandelen van de gevolgen);
- beleid dat duurzaam is ondergebracht in een beleidscyclus van plannen, uitvoeren en evalueren, bij voorkeur geïntegreerd in de al bestaande beleidscyclus.

Stap 5:

Waken: Voortgangsbewaking en evaluatie

Evaluatie en voortgangsbewaking

Regelmatige evaluatie moet uitwijzen of de organisatie wel de resultaten behaalt die men wenst. Gebruikt u hierbij gegevens over incidenten en de effectiviteit van de maatregelen. Indien nodig kan het beleid worden bijgesteld.

Evaluaties kunnen het beste worden gekoppeld aan de gewone beleidscyclus om zo een

duurzame aanpak te bereiken.

Incidenten doen zich soms voor op terreinen of op een wijze die niet in de plannen staan (het woord incident zegt al iets over de onvoorspelbaarheid). Het evalueren en nabespreken van (ernstige) incidenten kan meehelpen om het beleid actueel te houden.

Aandachtspunten:

- Incidenten (en dus ook agressie-incidenten) hebben deels een voorspelbaar karakter (risicoplekken, risicosituaties, verwacht verloop). Hier kunnen vooraf voorzieningen worden getroffen en afspraken worden gemaakt. Hoe te handelen in standaardsituaties kan heel goed vastgelegd worden in protocollen. In diverse hierna beschreven maatregelen wordt hier regelmatig op gewezen.
- Maar incidenten kunnen ook op een onverwachte plek of wijze optreden, of een onverwacht verloop hebben. Realiseert u zich dat niet alle situaties tevoren helemaal te regelen zijn, en beperkt u zich tot wat redelijk voorspelbaar is. Wijs hiernaast een functionaris aan, die in geval van een incident ter plaatse bevoegd is naar bevind van zaken te handelen. Deze moet overigens interne afspraken of protocollen kunnen overrulen.

4.5.2 Agressie en geweld aanpakken op teamniveau

Betrokkenheid van teams bij het aanpakken van agressie en geweld is belangrijk om de volgende redenen:

1) *Risico-onderkenning en actieve betrokkenheid bij de uitvoering van het agressiebeleid.* Te vaak zien we dat agressie-incidenten als het ware 'uit de lucht komen vallen'. Vlak na een incident is iedereen gespitst op veiligheid, maar als er een tijd niets ernstigs gebeurt, verslapt de aandacht. Incidenten, bijna-incidenten en gevoelens van onveiligheid / bedreiging in teams periodiek aan de orde stellen zorgt ervoor dat:

- medewerkers hierop gespitst blijven en
- risicosituaties eerder onderkend worden.

Juist vanuit hun kennis van het werk en de werkplek kunnen teams belangrijke suggesties voor verbetering doen. Teams, die over een eigen regelruimte beslissen doordat zij bijvoorbeeld een geografisch eigen gebied hebben (ontvangsthal met balies) of een specifieke taak uitvoeren (callcenter team, vakliedenteam), kunnen een rol spelen in het oplossen van agressie op hun specifieke terrein. In feite kan men zo een eigen plan van aanpak maken, dat aansluit op het algemene plan van aanpak.

2) *Eenduidigheid in dienstverlening en klantbenadering.*

Klanten hebben vaak te maken met meerdere medewerkers. Een goede onderlinge afstemming van werkwijze kan ervoor zorgen dat een meer eenduidige benadering van klanten ontstaat. Naar de klant toe moet consequent helder zijn waar deze wel en niet op kan rekenen (niet: vandaag "ja", morgen "nee"), en wat wel en niet gepikt wordt (niet: bij de een kun je schelden en dreigen, de ander beëindigt de reparatie aan je huis). Dit vermindert misverstanden en frustratie bij de klant en verkleint bovendien de ruimte voor klanten om te manipuleren ('maar uw collega zei laatst dat dit wél kon').

Medewerkers kunnen – met verwijzing naar algemene regels, die bij de klant bekend zijn – gemakkelijker grenzen aangeven als deze collectief worden gedeeld.

Aandachtspunt:

- Klanten kunnen te maken hebben met medewerkers uit verschillende teams. Ook dan is eenduidigheid in benadering van belang. Stem dus ook tussen teams / diensten af over de gewenste dienstverlening en de wijze van klantbenadering.

3) *Ondersteuning bij en na incidenten.*

Het team is de directe thuisbasis van de medewerker. Medewerkers die iets ernstigs hebben meegemaakt moeten juist vanuit de directe leiding en de collega's ondersteund worden. Vooral het praktisch oplossen van zaken (tijdelijk ander werk, verhaal van schade) en begrip van directie, maar vooral directe leiding en collega's zijn van belang. Ook kunnen juist directe collega's vaak goed onderkennen of iemand last blijft ondervinden van incidenten en hem of haar ondersteunen bij het zoeken van hulp. Input van teams bij de invulling en evaluatie van het nazorgprotocol kan zinvol zijn.

4.5.3 **Aanpakken van agressie en geweld op individueel niveau**

Naast een organisatiebrede en teamgerichte aanpak is aandacht voor rol en positie van de medewerker een belangrijk element. De medewerker is niet alleen degene die de agressie ondergaat, maar kan ook een belangrijke rol hebben in het voorkomen of beperken hiervan. De volgende aspecten verdienen aandacht:

1) *Gedrag en houding van de medewerker.*

Agressie en geweld zijn interacties tussen mensen en worden in belangrijke mate door het gedrag van de betrokken mensen bepaald. Een goede klantgerichte houding waarbij probleemoplossend met klanten wordt meegedacht kan reactieve agressie in hoge mate beperken of voorkomen. Daarnaast moeten medewerkers in staat zijn om te de-escaleren en waar nodig gedrag te begrenzen.

2) *Weerbaarheid van de medewerker.*

Sommige mensen worden vaker slachtoffer dan anderen of hebben meer (psychische) last van incidenten. Belangrijk is, zeker voor functies met veel risicocontacten, rekening te houden met factoren als psychische weerbaarheid en stabiliteit.

Voor sommige medewerkers kan het nodig zijn hun assertiviteit te verhogen. Zo raken zij beter in staat in te grijpen in contacten met een klant of zich niet te schamen om bijvoorbeeld alarm te maken, of een reparatie of inspectie te beëindigen. Ook kan het hen helpen om dreiging bespreekbaar te maken in het teamoverleg of in overleg met de leidinggevende.

Daarnaast is het voor sommigen nodig om te leren omgaan met de emoties die confrontatie met agressie of geweld oproepen.

3) *Alertheid en betrokkenheid.*

Aan incidenten gaan vaak veel bijna-incidenten vooraf. Het alert zijn op risico's, het bespreken of melden ervan, het meedenken over oplossingen en het correct uitvoeren van werkafspraken en veiligheidsmaatregelen draagt enorm bij aan het vergroten van de veiligheid. Betrokkenheid van de medewerker bij de veiligheid van collega's draagt bij om te helpen als het mis dreigt te lopen, of op de achtergrond aanwezig blijven als escalatie dreigt.

Alle hier genoemde aspecten kunnen aan bod komen in begeleidings- of functioneringsgesprekken, en kunnen periodiek onderwerp zijn van teamoverleg.

Aandachtspunt:

- Voor functies waarbij men veelvuldig alleen en/of onder slecht beïnvloedbare omstandigheden (buitendienst) moet werken is het verstandig om bij de werving en begeleiding van medewerkers uitdrukkelijk rekening te houden met genoemde houdings-, weerbaarheids- en vaardigheidsaspecten.

4.6 Maatregelen

Er zijn veel maatregelen te nemen om agressie en geweld binnen de woningcorporaties te verminderen. Maatregelen nemen is maatwerk. Zij kunnen erg samenhangen met bijvoorbeeld de specifieke bouwkundige situatie, de werkplek of de taakhoud. De hierna genoemde maatregelen moeten dan ook worden gezien als inspiratiebron. Wie nog meer handvatten zoekt kan de extra informatie bekijken op het Arboportal van FLOW.

In tabel 2 treft u alle maatregelen aan die hierna worden beschreven. In de rechterkolom staan ook verwijzingen naar de bijlagen die gebruikt kunnen worden. Apart verwijzen wij ook naar [bijlage 17](#): 'Agressie en geweld: waar let de Inspectiedienst SZW op?'

Tabel 2: Overzicht beschreven maatregelen en bijlagen agressie en geweld

Terreinen van aanpak	Maatregelen	Bijlagen
Organisatorische maatregelen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invoeren registratiesystematiek 2. Zorgen voor goede werkprocessen en heldere dienstverlening 3. Opstellen huisregels en gedragsprotocol 4. Aanpakken van risicogroepen, situaties of locaties 5. Maken van interne en externe assistentieafspraken 6. Maken van communicatieafspraken 7. Interne regels voor afschermen van privégegevens 8. Oefenen in uitvoeren van beleid 9. Zorgen voor heldere operationele leiding 10. Doen van aangifte, nemen van sancties, verhalen van schade 	<p>Bijlage 11: 'Voorbeeld agressie-registratieformulier'</p> <p>Bijlage 12: 'Voorbeeld huisregels voor klanten'</p> <p>Bijlage 13: 'Opzet voor een gedragsprotocol'</p>
Bouwkundige maatregelen	<ol style="list-style-type: none"> 11. Zorgen voor een veilig gebouw 	Bijlage 14: 'Richtlijnen voor veilige baliewerkplekken'
Elektronische maatregelen	<ol style="list-style-type: none"> 7. Technische en elektronische maatregelen 	
Personeel	<ol style="list-style-type: none"> 11. Bewustwording 12. Trainen en opleiden van personeel 13. Opvang en nazorg 14. Bespreken (bijna-) incidenten om van te leren 16. Monitoren klachtenverloop bij betrokkenen 	<p>Bijlage 15: 'Voorbeeld inhoud agressietraining'</p> <p>Bijlage 16: 'Voorbeeld van een opvang- en nazorgprotocol'</p>

4.6.1 **Maatregel 1: Invoeren van registratiesystematiek**

'We dachten altijd dat er weinig gedoe was met onze klanten. Het kwam eigenlijk nooit ter sprake. Toen zijn we gaan registreren, en we hebben mensen erg aangemoedigd om dit te doen. Plotseling bleek dat er wel degelijk veel gebeurde. We weten nu ook veel beter waar verschillende collega's mee te maken hebben. Onze aanpak hebben we daarop kunnen baseren.'

Oplossen van problematiek begint met het kennen van het probleem (zie [paragraaf 4.3 Inventarisatie en registratie](#)). Een betrouwbare registratie zorgt ervoor dat u de juiste voorzieningen kunt treffen voor de juiste situaties. U kunt bovendien beter beoordelen of ze werken. Voorzie in een systeem voor de registratie van (bijna-)incidenten. Dit kan met een simpel registratieformulier dat bijvoorbeeld gemakkelijk via de pc ingevuld kan worden (zie [bijlage 11](#)). Zorg dat buitendienstmedewerkers dit kunnen doen vanaf huis. Belangrijk is dat het formulier kort is en de vragen helder zijn. Bedenk vooraf bij het formulieren van de vragen wat u naderhand precies met de gegevens wilt doen. Ze moeten het mogelijk maken dat u risicolocaties en risicosituaties herkent en het effect van getroffen maatregelen kunt herkennen. Instrueer medewerkers in het gebruik ervan en stimuleer ze om het te gebruiken bij (bijna-)incidenten. Analyseer de gegevens periodiek (kwartaal, of half jaar), bespreek de uitkomsten en gebruik die om het beleid te optimaliseren.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Zorg voor het gemakkelijk bereikbaar zijn van de registratieformulieren gedurende het werk;
- Stimuleer actief het gebruik ervan zodra (bijna-)incidenten bekend worden;
- Koppel gegevens over incidenten en genomen maatregelen terug aan de medewerkers (in elk geval de melder) om betrokkenheid bij de registratie te vergroten;
- Maak een functionaris verantwoordelijk voor de registratie, de analyse van de gegevens en het periodiek agenderen van gegevens en analyses in verschillende relevante overlegvormen, waaronder het management en de OR.

Aandachtspunten:

- Zorg dat de uitkomsten van de registratie ook regelmatig bij medewerkers bekend wordt gemaakt. Zo zien zij dat er wat met de uitkomsten (= hun inspanningen) gebeurt en dat het zinvol is om de formulieren in te vullen.
- Combineer de gegevens uit de registratie met gegevens uit andere bron, zoals de bedrijfsarts, of uit enquêtes (onderzoek naar werknemerstevredenheid).

4.6.2 **Maatregel 2: Zorgen voor goede werkprocessen en heldere dienstverlening**

'...Toen kwam die kerel voor de vierde keer klagen, omdat het natuurlijk nog steeds lekte. Boos dat hij werd, en maar schelden! Man, dat was wat! Ik baal er zelf ook van dat de technische dienst niet snel genoeg reageert op signalen. Dat krijgen wij dan altijd op ons bordje. Er zijn onlangs duidelijke afspraken gemaakt over hoe het moet gaan met de reparaties. Ik hoop dat ik nu wat minder boze klanten aan de lijn krijg...'

Frustratie is een belangrijke bron van (reactieve) agressie. Zorg dus voor tevreden klanten.

Dit begint ermee dat de huurders, woningzoekenden en andere klanten van de corporatie weten wat ze van de corporatie wel en niet kunnen verwachten:

- Communiceer uw dienstverlening, rechten en verplichtingen in een heldere en voor de klant begrijpelijke taal. Zo kunnen daar geen misverstanden over ontstaan. Licht op belangrijke momenten (inschrijven als woningzoekende, aangaan van huurcontract) de hoofdzaken mondeling toe en toets of de klant het begrijpt. Herhaal dit op regelmatige basis.

- Zorg voor heldere en uitlegbare regels en procedures. Maak uitleg voor klanten beschikbaar bijvoorbeeld via website, bewonersmagazine of vragenbalie.
- Treed bewoners, woningzoekenden en andere klanten primair met een servicegerichte en probleemoplossende houding tegemoet ("Wat kan ik voor u doen?"). Train en selecteer medewerkers met klantcontacten hierop.
- Doe wat er beloofd wordt ('afpraak is afspraak'). Bezie uw dienstverlening met de ogen van de klant. Wat is voor hem belangrijk, dringend? Houd klanten op de hoogte van de voortgang bij zaken die lang duren of als er zich vertragingen of problemen voordoen.
- Borg de kwaliteit van uw dienstverlening. Doe dit zowel objectief (voldoet een reparatie aan technische criteria?), als op een manier die u inzicht geeft in de klanttevredenheid (= subjectieve kwaliteit). Dit laatste kan door metingen (bijvoorbeeld door onderzoek naar klanttevredenheid, of door een bewoner na een reparatie een kort formuliertje in te laten vullen dat vraagt naar de ervaring van de klant met de dienstverlening).
- Zorg dat bewoners kanalen hebben om klachten, opmerkingen e.d. te ventileren zodat zij zich daarbij gehoord voelen. Mogelijke kanalen zijn: een heldere en snelle klachtenprocedure, een bewonersraad e.d. Nodig bewoners uit mee te denken bij het oplossen van problemen en neem hen daarin serieus.
- Communiceer over problemen en oplossingen met de bewoners. Dan gaat het zowel om de directe aangevers van problemen, als uw hele bewonerspopulatie, bij algemeen ervaren problemen. Gebruik bijvoorbeeld de website of het bewonersblad. Communiceer ook als u er niet in slaagt om problemen snel goed op te lossen (Wat belet u, wat kunt u wel doen, op wat voor termijn zijn zaken mogelijk wel oplosbaar?).

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Kijk vanuit het perspectief van de klanten naar de dienstverlening (van buiten naar binnen denken). Wat vindt de klant belangrijk? Regels en procedures zijn daarbij middelen (geen doelen op zich) om goede klanttevredenheid te bereiken, of de dienstverlening in goede banen te leiden.
- Zorg voor subjectieve én objectieve kwaliteitsborging. Communiceer eventuele uitkomsten over de kwaliteit vervolgens ook met de klant ('Dit jaar kreeg onze corporatie het kwaliteitskeurmerk voor ...'; 'Bewoners belonen snelheid reparaties met een 7.').
- Zorg voor structurele en formele contacten met bewoners via bijvoorbeeld bewonersvertegenwoordiging. Het structureren van deze contacten kan voor grotere corporaties belangrijker zijn dan voor kleine als daar al veel informele contacten tussen bewoners en coöperatie zijn.

4.6.3 Maatregel 3: Opstellen van huisregels / gedragsprotocol

'Vorige maand hebben we als baliemedewerkers een teambijeenkomst gehad over klantbenadering. Andere teams trouwens ook. Samen hebben we gekeken op welke momenten en manieren we met klanten te maken hebben en hoe we hiermee om willen gaan. Wanneer blijven we nog wel doorpraten met klanten en wanneer stoppen we het gesprek? Iedereen bleek het weer anders te doen. We hebben nu duidelijke regels afgesproken, waar iedereen zich eigenlijk heel snel in kon vinden.'

In het verlengde van de inhoud van de dienstverlening is het ook verstandig om helder te zijn over de wijze waarop klanten en medewerkers geacht worden met elkaar om te gaan.

Geef (op een positieve manier) aan welk gedrag u van uw klanten en personeel verwacht, en wat de consequenties zijn bij misdraging.

Stel hiervoor huisregels op (voor de klanten) en gedragsregels of -protocol (voor de medewerkers) (zie bijlagen 12 en 13). Communiceer de huisregels vooraf (bijvoorbeeld als iemand iets huurt, bij het aanvragen van een reparatie, of als iemand in dienst komt) en besteed er periodiek aandacht aan, bijvoorbeeld in een huisblad of op de website.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Expliciteren van wat de organisatie gewenst en ongewenst vindt in de omgang met klanten en medewerkers.
- Beschrijven daarvan in gedragstermen (het moet constateerbaar zijn).
- Actief optreden bij grensoverschrijdingen. Aan gedragsregels heeft u niets als iedereen erbij staat en het laat gebeuren. Dit geldt zowel voor management en leidinggevenden (deze hebben een belangrijke voorbeeldfunctie) als voor medewerkers.

Aandachtspunt:

- Waak bij huisregels en een gedragsprotocol voor te gedetailleerde omschrijvingen. Ook een protocol of regels kunnen worden gebruikt om te manipuleren. Sommige klanten zullen altijd de grenzen opzoeken ('was dit nu wel of geen pesten...?'). Zorg vooral dat er een kader komt waarbinnen problemen zijn aan te pakken, bijvoorbeeld door de klant aan te spreken. Wees daarnaast wel helder over het feit dat er bij onacceptabel gedrag sancties worden genomen, en het protocol en de regels dus geen vrijblijvend geheel zijn.

4.6.4 Maatregel 4: Aanpakken van risicogroepen, -situaties en -locaties

'...Ik kom aan bij de familie X om te inspecteren of ze de woning in goede staat opleveren. Blijkt dat ze me met een paar man zitten op te wachten. Stom natuurlijk dat we hier van tevoren niet beter bij stil hadden gestaan...'

Bekijk of in uw inventarisatie van incidenten en analyse van risico's specifieke groepen voorkomen die veelvuldig dader zijn (zoals herhaalde daders, groepen huurders die steeds voor overlast zorgen) en formuleer een aanpak hiervoor. Dit kan zijn: een speciaal spreekuur, speciale spreeklocaties, extra personeel of de inzet van beveiligingspersoneel bijvoorbeeld bij huisbezoek. Spreek intern af dat mensen die zich vervelend hebben gedragen worden uitgenodigd voor een gesprek, waarin ze worden aangesproken op hun gedrag. Zorg dat er intern duidelijkheid is over de sancties, die in bepaalde situaties kunnen worden getroffen. Communiceer dit ook regelmatig met alle klanten.

Bezie ook of er specifieke situaties zijn die vaak tot (bijna-)incidenten leiden, bijvoorbeeld het behandelen van klachten of een woningopname. Maak voor dit soort situaties een protocol en bijvoorbeeld assistentie-afspraken.

Als er risicolocaties zijn (zoals bijvoorbeeld balies of spreekkamers) bekijk dan of deze kunnen worden aangepast (zie hiervoor maatregel 4.6.11: zorgen voor een veilig gebouw).

De situatie van medewerkers die op bezoek gaan bij huurders of contacten met hen buiten het kantoor hebben is per definitie meer onvoorspelbaar en dus risicovoller dan contacten binnen de regelbare omgeving van het eigen gebouw. Let speciaal bij deze medewerkers op het goed communiceren van bekende risico's (dealerpand, eerdere incidenten), eventuele preventieve assistentie, alarmeringsmiddelen e.d. Daarnaast is het juist voor deze functionarissen van groot belang om getraind te zijn in omgaan met agressie.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Neem bij het analyseren van incidentgegevens een probleemgerichte houding aan. Wil weten wat er waar aan de hand is! Verhelder zo nodig onduidelijke gegevens door vervolgonderzoek.
- Kijk realistisch en zonder taboes naar problemen.
- Betrek medewerkers en klanten bij het oplossen, zij kennen de problemen vaak veel beter dan het management.

Aandachtspunt:

- Bespreek ook de wijze waarop afspraken met de politie over assistentie (bijvoorbeeld bij betreden van bepaalde locaties) kunnen bijdragen. Zorg dat deze afspraken tijdig en duidelijk worden gemaakt.

4.6.5 Maatregel 5: Maken van in- en externe assistentieafspraken

'...Sta ik daar met die hele familie om me heen, en de sfeer werd steeds grimmiger. Toen was het wel erg prettig dat er snel een collega bij was, die samen met mij de situatie tot rust kon brengen ...'

Maak vooraf afspraken over wie wanneer waar en hoe te hulp komt bij incidenten of dreigende situaties. Dit kan zowel intern zijn (leidinggevende, collega's) of extern (politie of beveiligingsbedrijf).

Belangrijk is dat de assistentie indien nodig snel aanwezig kan zijn (door gebruik van de juiste alarmerings- en communicatiemiddelen, door beschikbaarheid van assistentie, en door te letten op de afstand die afgelegd moet worden).

Omdat lokaal de situatie nogal behoorlijk kan verschillen is zeker bij regelmatige incidenten of kans op ernstige incidenten overleg met het regionale politiekorps van belang. Zij kunnen u ook adviseren.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Het vaststellen van situaties en locaties waar assistentie noodzakelijk kan zijn en het vaststellen van de gewenste assistentie in genoemde situaties.
- Het maken van afspraken met externe partijen over assistentie indien nodig.

Aandachtspunten:

- Assistentie-afspraken zijn vooral belangrijk voor functionarissen die alleen en buiten toezicht van collega's werken, zoals huismeesters en vaklieden. Voorzie hen van gemakkelijk te gebruiken alarmerings- en communicatiemiddelen ("druk op de knop"). Zorg dat er een assistentieprotocol is en dat bij contacten die van tevoren ingeschat kunnen worden als risicovolle contacten (bijvoorbeeld overlastgezinnen) assistentie vooraf al is geregeld (bijvoorbeeld bezoek in aanwezigheid van de wijkagent of samen met een collega).
- Communiceer met klanten dat medewerkers onder bepaalde omstandigheden (bijvoorbeeld bij schelden of belediging) het contact (of de reparatie) mogen beëindigen. Train personeelsleden erop dit ook werkelijk te doen!
- is van belang de assistentieprocedure te oefenen, voordat het er op aan komt, zodat er geen onverwachte problemen ontstaan op het moment dat assistentie nodig is (de deur die op slot zit en waarvan niemand de sleutel blijkt te hebben)!

4.6.6 Maatregel 6: Maken van communicatieafspraken

'Binnen de kortste keren stonden hier buiten de wagens van de lokale en regionale pers. Ze hingen ook aan de lijn, en ik wist niet hoe ik moest reageren. Ik heb nog nooit een journalist

aan de telefoon gehad! Eén van de medewerkers bleek achteraf heel emotioneel van alles gezegd te hebben dat in de krant kwam. Dingen die niet waar waren, maar dat wist hij niet. Het heeft verschrikkelijk veel moeite gekost om die verkeerde informatie weer recht te breien.'

Het belang van communicatie bij incidenten wordt veelal onderschat. Soms vindt al tijdens incidenten berichtgeving via de media plaats.

Berichtgeving in de media kan het verloop, maar zeker de nasleep van incidenten, sterk beïnvloeden. Beeldvorming bij klanten, publiek, maar ook het eigen personeel kan negatief worden beïnvloed, en zo de basis vormen van nieuwe incidenten.

Interne communicatie is belangrijk om indianenverhalen te voorkomen en nodeloze angst bij medewerkers weg te nemen. Indien te weinig, te laat of onhelder wordt gecommuniceerd gaan media, maar ook personeelsleden, de ontbrekende delen zelf invullen met verhalen van derden of fantasie. Meestal zijn die ernstiger en angstwekkender (= stressor) dan de werkelijkheid.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Belast iemand van het management met in- en externe communicatie. Bereid deze functionaris voor op communicatie bij incidenten, of maak afspraken met een specialist die bij incidenten kan adviseren of de communicatie kan overnemen.

4.6.7 Maatregel 7: Afschermen van privégegevens

'We hebben een tijd veel ellende gehad van een paar gezinnen, die gezamenlijk een aantal van onze medewerkers het leven zuur maakten. Vooral de huismeester daar had er erg veel last van, want die kwam ze de hele tijd tegen. Op een gegeven moment kreeg deze man te horen dat ze hem wel thuis zouden opzoeken. We hebben als directie toen meteen actie genomen. Eén van de maatregelen was onze medewerkers ervan doordringen dat het vrijgeven van privégegevens van medewerkers niet aan de orde was. Ook mobiele nummers worden nu nooit meer doorgegeven.'

Om te voorkomen dat medewerkers of gezinsleden thuis worden lastiggevallen is het zorgvuldig omgaan met privégegevens gewenst. Juist in de privésituatie wordt bedreiging het sterkst ervaren en is het het moeilijkst om je ertegen teweer te stellen ('Ik weet waar je kinderen op school zitten ...').

Aan te bevelen is een regeling voor het omgaan met personeelsgegevens, waarbij namen, adressen en/of andere persoonsgegevens niet aan derden worden verstrekt. Wijs mensen (door middel van voorlichting) op het risico van het verstrekken van persoonlijke gegevens aan derden, en leid mensen met veelvuldige publiekscontacten (bijvoorbeeld in callcentra en balies) op, om zich niet uit te laten lokken om gegevens te geven.

Maak bij werkzaamheden en contacten met klanten gebruik van bedrijfsvoertuigen en bedrijfscommunicatiemiddelen om te voorkomen dat de eigen auto van een medewerker ergens herkend kan worden.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Een beleid ten aanzien van het omgaan met personeelsgegevens (privacyreglement).
- Zorgen voor 'clean desk policy': vertrouwelijke gegevens worden zorgvuldig opgeborgen, liggen nooit 'open en bloot' op het bureau.
- Toezien op de uitvoering ervan.

Aandachtspunt:

- Let er op dat iedereen in de organisatie van de basisregels op de hoogte is, óók nieuwe medewerkers.

4.6.8 **Maatregel 8: Oefenen in uitvoeren van het beleid**

'We hebben als huismeesters een protocol hoe te opereren als we te maken hebben met agressieve bewoners. Dat zijn natuurlijk altijd andere situaties, en gelukkig hoeven we er niet zo heel vaak gebruik van te maken. Juist daarom oefenen we eens in de zoveel tijd de hele procedure, samen met de mensen van kantoor, die ons in noodsituaties assistentie moeten verlenen. Ik voel me daardoor veel zekerder.'

Het is van belang dat het personeel goed bekend is met het agressiebeleid, de veiligheidsmaatregelen, de protocollen en -middelen (alarmering, communicatie): door oefening, en door aandacht hiervoor in teamoverleg en functioneringsgesprekken.

Alleen kennis is onvoldoende. Op het moment dat er wat mis gaat is er geen tijd om het werkboek na te slaan, of even na te gaan denken hoe het ook weer zat! Oefenen met reële praktijksituaties is van groot belang. Dit kan in een training bijvoorbeeld, maar ook door samen regelmatig een check te doen op de aanwezige middelen en voorzieningen en protocollen letterlijk 'na te lopen'.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Een rooster van periodieke oefening met delen van het veiligheidsbeleid.
- Maak dit rooster onderdeel van het totale BHV-beleid.

4.6.9 **Maatregel 9 Zorgen voor heldere operationele leiding**

'Het was een chaos. Iedereen liep door elkaar en bemoeide zich ermee, het leek wel of niemand wist wat er moest gebeuren. Gelukkig kwam mijn collega Jos op het idee om Martine, onze collega uit het andere team, te bellen. Die heeft al een paar keer met het bijtje gehakt en weet hoe ze een dergelijke situatie kan aanpakken. Toen die kwam werd het inderdaad al gauw wat rustiger...'

Agressie-incidenten kunnen de organisatie sterk ontregelen. Daarom is het verstandig om van tevoren vast te leggen hoe met dit soort incidenten wordt omgegaan, bijvoorbeeld door daarvoor een draaiboek te maken. Een essentieel element daarin is de operationele leiding tijdens dergelijke situaties.

Incidenten lokken chaos en daarmee gevoelens van onveiligheid uit. Helderheid over wie verantwoordelijk is bij incidenten kan dit beperken. Zowel op operationeel niveau als op managementniveau. Bij ernstige of langdurige incidenten kan opschaling naar een crisisteam (bijvoorbeeld management, personeelszaken, communicatiefunctionaris) nodig zijn.

Train deze functionaris(sen) in het omgaan met de hectiek en de onzekerheid die leiding geven in dit soort situaties met zich meebrengt.

Zorg ervoor dat zij, voor dit soort situaties, de bevoegdheden hebben om beslissingen te nemen die nodig zijn voor de afhandeling van het incident (bijvoorbeeld het sluiten van een pand, invoeren van externe assistentie, verwijderen van sommige klanten).

Zorg ervoor dat de leidinggevende ter plekke ervan op aan kan dat zijn acties achteraf worden beoordeeld met respect voor de situatie waarin hij of zij ze heeft ondernomen. Vaak is er tijdens een incident weinig informatie, weinig overzicht, grote emotionele druk en grote tijdsdruk.

Belangrijke zaken bij het operationeel afhandelen van een incident of crisis zijn:

1. Herstel van controle en veiligheid

Breng rust en organisatie aan in de chaos. Herstel zo snel als de situatie het toelaat en met

respect voor de ontstane onrust en emotie de “normale” gang van zaken binnen het bedrijf. Las indien nodig een herstelmoment voor de betrokkenen in (even de afdeling of de vestiging sluiten bijvoorbeeld, met elkaar zaken na te bespreken en een kop koffie te drinken, tijd om het thuisfront te bellen e.d.) Houd dit beperkt (geen hele dag). Langdurige ontregeling is namelijk een stressor op zich.

2. Informeren van betrokkenen

Informeer bij grote of ernstige incidenten actief de aanwezige collega's en eventueel familie over het gebeurde. Neem hiermee de ruimte voor geruchten en overdreven verhalen weg.

3. Start opvang en nazorg voor betrokkenen

Zie hiervoor [maatregel 4.6.16](#).

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Regel de verantwoordelijkheid bij incidenten in de organisatie en bevoegdheidsstructuur van de organisatie.
- Zorg dat betrokkenen voldoende voorbereid zijn (bijvoorbeeld middels training) om deze taak te kunnen vervullen.

4.6.10 Maatregel 10: Doen van aangifte, nemen van sancties, verhalen van schade

'De vorige directie durfde zijn tanden niet te laten zien, vind ik. Als een bewoner zich niet aan de regels hield was het pappen en nathouden. We waren het in de organisatie niet met elkaar eens hoe we dat moesten aanpakken, maar op een gegeven moment moeten er gewoon heldere regels gelden. Deze directie heeft knopen doorgesneden. We helpen mensen als ze die hulp nodig hebben, maar als zij zich niet aan regels en afspraken houden dan geven we één waarschuwing en dan nemen we maatregelen als het weer gebeurt. Je merkt dat mensen dat nu werkelijk serieus beginnen te nemen.'

Als het goed is geeft de algemene intentieverklaring die is opgesteld, duidelijkheid over de wijze waarop de organisatie omgaat met het doen van aangifte, welke sancties er gelden voor welke overtredingen. Ook staat daarin wanneer en hoe schade zal worden verhaald. Mocht u nog een verklaring moeten opstellen dan kunt u gebruik maken van diverse hulpmiddelen die staan op het Arboportaal van FLOW. Dit zijn hulpmiddelen ontwikkeld in het kader van het programma 'Veilige Publieke Taak'

Heeft u uw uitgangspunten eenmaal vastgelegd dan is het moment gekomen om die maatregelen ook feitelijk uit te voeren. Bedenk dat snel genoeg bekend is of voornemens en intenties daadwerkelijk worden uitgevoerd. Beleid wordt een papieren tijger als het overtreden ervan geen gevolgen heeft.

Overleg van tevoren over de uitvoerbaarheid van aangiftes met het Openbaar Ministerie (OM), zodat een realistisch beeld ontstaat over de mogelijkheden en resultaten van eventuele vervolgacties van het OM. Dit kan worden meegewogen bij de beslissing om al dan niet tot melding of aangifte over te gaan. Kijk hiervoor ook op de website van het Expertisecentrum Veilige Publieke Taak.

Beoordeel overigens vooraf de juridische haalbaarheid van voorgenomen sancties, zodat u niet met de verkeerde verwachtingen begint (en daarmee onjuiste verwachtingen creëert).

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Neem de eigen beleidsuitgangspunten ernstig, en verbind er consequenties aan.

- Steun medewerkers die in moeilijke situaties de regels ten uitvoer moeten brengen (bijvoorbeeld bij probleemgezinnen).

Aandachtspunten:

- In verband met de mogelijke strafbaarheid kan in een aantal gevallen het doen van aangifte wettelijk verplicht zijn! Informeer hiernaar bij de politie of het OM.
- Het is een goed uitgangspunt om alle meer serieuze incidenten, zoals bedreigingen, bij de politie te melden, of aangifte te doen. Sta er bij stil dat dit bij een slachtoffer verwachtingen kan geven die niet realistisch zijn. Lang niet altijd leidt aangifte ook tot actief vervolg (bijvoorbeeld vervolging). Dit kan tot teleurstelling en onbegrip of zelfs bitterheid leiden bij de medewerker (en collega's). Zorg daarom dat bij betreffende medewerker een realistisch beeld ontstaat van het effect en vervolg van de melding / aangifte.

4.6.11 **Maatregel 11: Zorgen voor een veilig gebouw**

'Zit ik rustig te werken, staat daar in eens Jansen naast me. Je weet wel, die vent die altijd zo'n heisa maakt aan de balie als er iets gebeurt wat hem niet bevalt. Begint hij tegen mij te schreeuwen...'

Het gebouw en de inrichting leveren een belangrijke bijdrage aan een veilige werkplek. Een aantal thema's speelt daarbij een rol.

Toegang en toegangscontrole

Zorg ervoor dat uw gebouw slechts door één of een beperkt aantal in- en uitgangen bereikbaar is voor publiek. Wenselijk is dat deze toegangen overzichtelijk zijn en dat er een vorm van toezicht is op wie naar binnen en naar buiten gaat.

Een aparte ingang voor het personeel kan de kans op ongewenste confrontaties verminderen. Zorg er in dat geval voor dat ook daar goed zicht is op de toegang en de directe omgeving (iemand kan worden opgewacht!).

Zonering of segmentering van het gebouw

Bekijk of het mogelijk en wenselijk is het gebouw beheersbaar te segmenteren in een voor publiek toegankelijk en voor publiek ontoegankelijk deel. Dit voorkomt onverwachte en ongewenste ontmoetingen tussen medewerkers en (risico)klanten.

Segmenteren van het gebouw kan ook gebruikt worden om incidenten binnen een beperkte ruimte te houden en bemoeienis door derden te verhinderen.

Toepassen van veilige materialen

Gebruik op risicolocaties veilige materialen. Dat wil zeggen materialen die niet gemakkelijk loslaten, niet splinteren of breken en zo als wapen te gebruiken zijn (slagvast glas, Trespa). Let wat dit betreft ook op het meubilair, en het rondslingeren van voorwerpen (de glazen asbak, de paraplu met punt, nietmachines e.d.) Hanteer hier een zogenaamde 'clean desk policy'.

Toepassen van veilige constructies

Het kan gewenst zijn om de constructie van bijvoorbeeld balies aan te passen om het risico op fysiek contact met medewerkers te beperken of uit te sluiten (tegengaan van over de balie heen klimmen, toepassen afscherming van bijvoorbeeld slagvast glas e.d.) (zie hiervoor ook [bijlage 14](#)).

Zorg dragen voor vluchtwegen

Zorg ervoor dat er op locaties met een groot risico meerdere toegangen zijn, zodat medewerkers of assistentie altijd de ruimte kan betreden of verlaten. Let ook op de positionering

van het meubilair. Zet bureau, tafels en stoelen zo dat er zich niemand tussen de medewerker en de uitgang bevindt en de medewerker altijd de ruimte kan verlaten.

Specifieke aandacht voor kashandelingen:

Specifiek risico vormen plaatsen waar kashandelingen plaatsvinden.

Het verdient aanbeveling om kashandelingen terug te dringen tot het absolute minimum (door girale of PIN-betalingen). Zorg er altijd voor dat er slechts geringe hoeveelheden kasgeld voor handen zijn. Hiervoor zijn specifieke systemen, zoals kluisjes waarin papiergeld gestort wordt, dat daarna niet meer voor de baliemedewerker toegankelijk is. Afvoer van geld via buizenpost is een andere mogelijkheid.

Beperk kashandelingen verder tot één of een beperkt aantal plekken, waar de balies goed zijn afgeschermd (niet over te klimmen, eventueel voorzien van slag- of kogelwerend glas) en waar goed toezicht is, bijvoorbeeld door cameraregistratie. Dit vergroot de pakkans. Communiceer dat er slechts een beperkt bedrag aanwezig is en dat er cameratoezicht is uit preventief oogpunt, bijvoorbeeld op een bordje of sticker, die goed zichtbaar is.

Plaats balies niet te dicht bij in- of uitgangen. Zo wordt directe benadering van de balie van buiten af of snel vluchten belemmerd. Zorg voor alarmeringsmiddelen.

Kortom: maak de situatie onaantrekkelijk voor een potentiële dader (groot risico, geringe winst).

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Maak een goede kosten- en batenafweging. Bouwkundige voorzieningen kunnen erg belangrijk zijn, maar zijn vaak prijzig.
- Wees bij aanpassingen aan het gebouw (groot onderhoud, nieuwbouw) in de bouwplannen altijd alert op veiligheidsaspecten. Vaak kunnen deze zonder veel meerkosten worden meegenomen. Een onveilige situatie achteraf aanpassen is kostbaar en vaak minder effectief.

Aandachtspunt:

- Ook voor mensen in de buitendienst is het hebben van een vluchtweg belangrijk. Sommige bewoners doen de deur op slot als medewerkers de woning hebben betreden. Vaak uit gewoonte of uit gevoelens van onveiligheid. Instrueer medewerkers om bewoners te vragen dit niet te doen ('Het is veilig nu zij er ook zijn...')

4.6.12 Maatregel 12: Technische en elektronische maatregelen

'Sinds kort heb ik in mijn auto een alarmeringssysteem. Dat hebben we besloten toen een van onze buitendienstmedewerkers werd belaagd en zijn telefoon uit zijn handen werd geslagen. We weten nu dat we direct vanuit de auto assistentie kunnen inroepen. Dat zal niet vaak hoeven, maar het geeft wel een veilig gevoel.'

Een paar voorbeelden van het gebruik van technische en elektronische hulpmiddelen:

Toezichtmiddelen

Elektronische middelen kunnen worden gebruikt om het toezicht op risicosituaties te vergroten. Het betreft hier bijvoorbeeld het toepassen van camera's. Let er wel op dat in dat geval de hele keten is afgedekt, anders is het effect op de veiligheidsbeleving van het personeel snel weg. Bijvoorbeeld: is er ook daadwerkelijk iemand die naar de beelden kijkt en kan hij of zij ingrijpen door bijvoorbeeld assistentie te sturen?

Bekijk of het wenselijk en mogelijk is om technische middelen te installeren waarbij bijvoorbeeld in een callcenter een andere medewerker of de leidinggevende een escalerend gesprek

kan overnemen of meeluisteren. Zorg dat er intern duidelijke afspraken zijn wanneer en onder welke condities dit meeluisteren mag plaatsvinden. De privacyregels moeten ook hier gelden!

Alarmeringsmiddelen

Technische of elektronische voorzieningen kunnen de medewerker in staat stellen om in geval van een dreigende situatie assistentie in te roepen. Daarmee vergroten zij de veiligheidsbeleving. Dit vermindert de stress op dat moment. Deze middelen helpen escalatie van incidenten voorkomen. Alarmen kunnen vast zijn (locatiegebonden), zoals een alarmknop bij een balie, of mobiel (*medewerkergebonden*) zoals een piepersysteem.

Bij alarmering kan verder de keuze gemaakt worden voor:

- een zogenaamd *stil alarm*, waarbij de medewerker onopvallend alarm kan maken. Hierdoor escaleert de situatie ter plekke niet, maar wordt wel assistentie opgeroepen. Bij sommige systemen kan meegeluisterd worden na het alarm om in te schatten wat er gebeurt en welke vorm van ingrijpen nodig is. Nadeel is dat melding 'op afstand' plaats vindt: het kost tijd voordat diegenen die kunnen ingrijpen ter plaatse zijn.
- een *alarmsysteem*, dat via geluids- en optische signalen anderen attent maakt dat assistentie verleend moet worden. Voordeel van dit systeem is dat iedereen, ook de directe omgeving, direct gewaarschuwd is en eventueel kan ingrijpen. Nadeel is dat ook de dader direct gealarmeerd is, hetgeen escalierend kan werken. De eventuele paniecreacties van dader en omgeving kunnen een beletsel zijn voor de medewerker om alarm te slaan. Ook dit is een mogelijk nadeel.

Communicatiemiddelen

In dreigende situaties of bij incidenten kan het beschikken over communicatiemiddelen helpen om incidenten te voorkomen of te beperken. Telefoonverbindingen, portofoons of andere mobiele verbindingen stellen het slachtoffer of de toezichthouder (bijvoorbeeld bij cameratoezicht) in staat assistentie in te schakelen en anderen te informeren over de situatie, het aantal betrokkenen e.d., waardoor er beter gereageerd kan worden.

Speciale aandacht vraagt communicatie met externe partijen. Is het mogelijk om bijvoorbeeld bij incidenten direct de meldkamer van politie of een beveiligingsbedrijf te bereiken (via voorgeprogrammeerde nummers of assistentie-afspraken)? Bij het inhuren van een beveiligingsbedrijf is het nodig dat verbindingsmiddelen op elkaar zijn afgestemd.

Leer mensen de communicatiemiddelen goed hanteren. Communicatie bij crises moet kort en "to the point" zijn.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Het maken van goede afwegingen (kosten en baten, afweging tussen verschillende mogelijkheden).
- Technische en elektronische hulpmiddelen leveren een belangrijke bijdrage aan het beheersen van risico's, maar zijn prijzig. Het vergt bovendien maatwerk. Er zijn veel middelen op de markt en er worden steeds nieuwe bedacht. Het is verstandig hierover een zorgvuldig advies in te winnen. De middelen moeten goed passen in het beleid en de uitvoering ervan ondersteunen.

Aandachtspunt:

- Let op! Voor al deze bouwkundige en technisch/elektronische maatregelen geldt dat enige terughoudendheid geboden is. Het gebouw veranderen in een fort waarin de klant zich als een crimineel behandeld voelt kan op zichzelf een bron van agressie worden.

4.6.13 **Maatregel 13: Bewustwording**

'Waar hebben ze het over? Af en toe eens uitgescholden worden? Dat iemand je probeert onder druk te zetten? Moet je je daar nou zo over opwinden? Dan moet je hier niet werken. We zijn geen hobbyclub... Zo dacht ik er tot voor kort ook over. Maar nu we het er vaker over hebben in ons overleg vind ik dat erg nuttig. Je leert er toch beter mee omgaan, je leert feedback vragen op je eigen doen en laten. En je bent alerter als je iets bij een andere collega hoort gebeuren.'
Oplossing van elk probleem begint met het besef dat er een probleem is.

Vaak worden risico's niet onderkend of gebagatelliseerd. Ook zijn mensen zich vaak te weinig bewust van de effecten van confrontaties met agressie en geweld, zeker op de langere termijn. Vaak blijkt in gesprekken met medewerkers dat er veel meer aan de hand is dan bij (bijvoorbeeld) het management bekend is.

Bewustwording kan worden bereikt door:

- het geven van voorlichting over risico's en gevolgen (bijvoorbeeld posters);
- het structureel bespreken van incidenten, vervelende gebeurtenissen en gevoelens van onveiligheid in teams of functioneringsgesprekken, waarbij ook de grenzen van wat acceptabel is en waarom aan de orde zijn. Agendeer dit expliciet, bijvoorbeeld een keer per kwartaal, en besteed er dan ook tijd aan.

Effectief (én leuk) is een werkvorm waarbij door middel van theater situaties uit de praktijk worden nagespeeld. Aansluitend wordt met de werknemers de discussie aangegaan. Herkennen zij dit? Wat doet het ze? Hoe kan er (beter) mee omgegaan worden? Er zijn verschillende bureaus die deze werkvormen voor uw organisatie kunnen uitwerken en hierbij ondersteuning kunnen bieden.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Een beleid waarin incidenten, risico's en gevoelens van onveiligheid niet worden gebagatelliseerd maar (zonder door te schieten in overdrijven) bespreekbaar worden gemaakt.
- Een actieve houding bij het oplossen van gesignaleerde risico's.

Aandachtspunt:

- Koppel aan medewerkers terug wat er met gesignaleerde knelpunten is gedaan om de betrokkenheid te vergroten.

4.6.14 **Maatregel 14: Trainen en opleiden van het personeel**

'Toen die man zo naar me keek voelde ik me helemaal verstijven. Mijn hart bonkte in mijn keel en ik wist echt niet meer wat ik moet doen. Ik herinner me dat voorval nog heel goed. Dit voorjaar hebben we een fantastische cursus gehad, waarin we hebben getraind met echte acteurs. Kwam de acteur in die cursus naar me toe, net als die kerel toen. Ik heb de scène drie keer gespeeld en de derde keer had ik de situatie helemaal onder controle'

Voor medewerkers met risico op confrontatie met agressie en geweld is het belangrijk dat zij getraind worden in het omgaan hiermee. Onderdelen voor een dergelijke training zijn:

- 1) de eigen rol bij het ontstaan van agressie en geweld (klantvriendelijkheid, de-escalerend gedrag);
- 2) het herkennen van agressietypes en de benadering ervan;
- 3) oefenen met situaties waarin agressie dreigt of voorkomt;
- 4) vergroten van de psychologische weerbaarheid (zie ook [bijlage 15](#)).

De zwaarte van de training kan variëren met de risico's en de specifieke situatie van de functie. Vooral voor medewerkers die alleen opereren of veel directe contacten hebben (bijvoorbeeld huismeesters) is het belangrijk dat deze vaardigheden ook worden onderhouden (bijvoorbeeld een opfris- of verdiepingstraining elke twee jaar).

Trainen in teamverband heeft voordelen boven het trainen van individuele werknemers. Bij een op het team gerichte training of opleiding kan rekening gehouden worden met de specifieke werksituatie en het beleid op de afdeling. Ook kan onderlinge bijstand worden geoefend.

Er zijn grote individuele verschillen tussen werknemers in vaardigheden en incasseringsvermogen. Voor sommige werknemers kan aanvullende opleiding/training nodig zijn, bijvoorbeeld op het terrein van assertiviteit. Besteed hieraan aandacht bij functioneringsgesprekken.

Focus bij trainen *niet alleen* op de concrete agressieve situatie. Houdingsaspecten als servicegerichtheid of klantvriendelijkheid kunnen vaak veel incidenten voorkomen. Ook algemene sociale vaardigheden (gespreksvoering, omgangsvormen) of bijvoorbeeld trainingen in het voeren van slechtnieuwsgesprekken kunnen soms nuttig zijn.

Ook hiervoor bestaan goede trainingen en opleidingen.

Het opnemen van fysieke vaardigheden (= zelfverdedigingstechnieken, vechtsport) heeft alleen zin als deze ook kunnen worden onderhouden. Bedenk goed of het personeel risico loopt (aansprakelijkheid) als zij geweld toepassen! Overweeg in gevallen waar dit aan de orde is of het niet beter is hiervoor enkele specialisten op te leiden of gespecialiseerd personeel voor bepaalde taken in te huren.

Overigens vraagt ook de training van leidinggevenden aandacht. Zij zullen medewerkers moeten begeleiden en steun geven bij het aangaan van bijvoorbeeld slechtnieuwsgesprekken met lastige bewoners, inspringen in situaties waar gesprekken uit de hand lopen, advies geven over lastige situaties waarin hun medewerkers terecht komen.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Een opleidingsplan waarin voor de verschillende functies is opgenomen welke opleidingen of trainingen zij moeten volgen en hoe zij de opgedane kennis moeten onderhouden.
- Een zorgvuldige keuze van een bureau dat trainingen geeft. Het bureau moet goed in staat zijn rekening te houden met de context van de organisatie en de werkplek. Dreigende en agressieve situaties kunnen, ook in een training, heftige emoties oproepen. Trainers moeten in staat zijn deze goed te hanteren en deze niet nodeloos te verdiepen. Om agressieve situaties goed te kunnen trainen wordt het gebruik van trainingen met acteur(s) aanbevolen.

Aandachtspunten:

- Het verheffen van de stem, het betrekken van burens en kennissen bij een meningsverschil: in sommige culturen wordt anders met meningsverschillen omgegaan dan in de Nederlandse. Vooral voor functionarissen in de buitendienst die alleen hiermee worden geconfronteerd kan onbekendheid hiermee tot gevoelens van onveiligheid en bedreiging leiden. Indien u veel te maken heeft met bewoners en klanten van andere culturen kan het nuttig zijn om de verschillen in uitingvormen te kennen en hiermee te oefenen.
- Hetzelfde geldt als zich in uw huurderbestand veel verslaafden of psychiatrische patiënten bevinden. Ook zij vertonen vaak gedrag waar medewerkers kennis van en begrip voor moeten hebben om er goed mee te kunnen omgaan.

4.6.15 **Maatregel 15: Bespreken (bijna-)incidenten om van te leren**

'Toen we het incident aan de balie in een teamoverleg bespraken, bleek dat deze vrouw al eerder erg vervelend was geweest tegen een collega. Omdat het toen niet uit de hand gelopen was had ze er geen melding van gemaakt. Tijdens ons overleg bleek dat meer collega's dit soort dingen met andere klanten meemaken. Gelukkig loopt het vaak goed af, maar we hebben vastgesteld dat we toch alerter moeten zijn als iemand bij herhaling vervelend is. We gaan het nu beter registreren. Ook willen we mensen die vaak vervelend zijn, op gesprek uitnodigen en ze in dat gesprek aanspreken op hun gedrag...'

Leren van (bijna-)incidenten begint met het registreren ervan in het registratiesysteem. Bespreek het incident ook na. Het is belangrijk om ervan te leren.

Hadden we het kunnen zien aankomen? Was het verloop te beïnvloeden? Hebben interne (en eventueel externe) assistentie, interne werkafspraken en dergelijke goed gefunctioneerd? Werkte de elektronica? Belangrijk is dit zowel met de betrokken medewerkers te evalueren, als er op beleidsniveau (management en Arbo / VWGM- commissie) naar te kijken.

Bespreking in de teams kan belangrijk zijn om de aanpak van incidenten in de toekomst te verbeteren en om de alertheid te verhogen op mogelijke risico's. Ook geeft het de mogelijkheid om stress die ontstaan is (ook bij niet-direct betrokkenen) te kanaliseren en te verminderen. Centraal moet hier staan: 'hoe kunnen we leren van deze situatie', niet de schuldvraag!

Wat vraagt dat van de organisatie?

- Een open cultuur waarin zaken openlijk besproken kunnen worden en een primaire oriëntatie op leren, niet op straffen bestaat.

Aandachtspunt:

- Incidenten, zeker ernstige, kunnen langdurig na blijven rommelen en de gewone dagelijkse gang van zaken en samenwerking blijven ontregelen. Belangrijk is in dat soort gevallen om, als er voldoende aandacht is geweest voor de effecten binnen het team (soms ook de hele organisatie), het incident af te sluiten, bijvoorbeeld met een bijeenkomst of een borrel.

4.6.16 **Maatregel 16: Opvang en nazorg**

'Nooit geweten dat er zo veel te regelen is na een agressie-incident. Een medewerker van ons kreeg een paar flinke klappen van een bewoner, en liep daarbij een gebroken neus op. Hij moest dus naar het ziekenhuis. Er is iemand met hem meegegaan en ondertussen zaten we nog met die bewoner, die een kind bij zich had. We hebben het allemaal gered, en niet eens zo slecht gedaan, denk ik, maar het had gebeurd als we van tevoren wat beter geweten hadden wat er allemaal op je af kan komen en waar je op moet letten.'

Het is verstandig om een protocol te hebben voor de opvang en nazorg voor personeelsleden die betrokken zijn bij (ernstige) incidenten. In verband met mogelijk verzuim of psychische gevolgen is het aan te bevelen om, voordat incidenten zich voordoen, afspraken te maken met de bedrijfsarts, arbodienst en/of een daarin gespecialiseerd bedrijf over begeleiding en doorverwijzing.

Een protocol opvang en nazorg (zie [bijlage 16](#)) voorziet in elk geval in de volgende onderwerpen:

- *herstellen van veiligheid*: het zo snel mogelijk beëindigen van de agressieve of bedreigende situatie. Breng rust en structuur aan in de chaos die altijd volgt op een incident.

- *zorgen voor herstelbaarheid* voor de direct betrokkenen: haal ze weg van de plaats van het incident naar een rustige plek, geef tijd en ruimte voor rust, een gesprek, koffie, contact met thuis.
- *oplossen van praktische problemen*: in tegenstelling tot wat veelal gedacht wordt zijn praktische problemen vaak de belangrijkste stressor na incidenten. Moet iemand wel of niet weer aan het werk, op dezelfde plek, wat voor werkzaamheden wel of niet? Breng iemand naar huis. Los zaken rond schade op. Assisteer bij het doen van aangifte e.d.
- zorgen voor de mogelijkheid tot doorverwijzing naar geprofessionaliseerde traumaopvang. De nazorg moet binnen 72 uren nadat het incident heeft plaatsgevonden starten. Als de medewerker in eerste instantie aangeeft geen gebruik te willen maken van de nazorg herhaalt de werkgever zijn aanbod na enkele weken, en zeker als opgemerkt wordt dat de medewerker in gedrag of humeur verandert.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Geef aandacht voor medewerkers een belangrijke plek bij het afhandelen van incidenten.
- Zorg voor continuïteit in de zorg voor betrokkenen en een goede afronding.

Aandachtspunt:

- Het begeleiden van mensen die het slachtoffer zijn van incidenten kan ook voor leidinggevendenden een zware last zijn, en eentje waar zij niet eerder mee te maken hebben gehad. Zorg dat zij hierbij ondersteuning krijgen en/of hiervoor zijn opgeleid.

4.6.17 Maatregel 17: Monitoren van het klachtenverloop bij betrokkenen.

'Drie weken na dat vervelende incident bij de receptie viel het me op dat mijn collega Arie nog steeds niet de oude was. Hij was erg stil en ik zag ook dat hij erg schrikachtig was als een bezoeker de deur wat harder dan normaal dicht sloeg. Hij maakte ook fouten tijdens zijn werk. Arie was trouwens niet zelf slachtoffer van het incident, maar hij was er wel bij toen het gebeurde. Ik ben met hem gaan lunchen en ben er over begonnen. Bleek dat hij zelf in een andere situatie wel slachtoffer was geweest. 'Het is alsof ik nu pas voel wat er toen met me gebeurd is', zei hij. Arie is via de bedrijfsarts doorverwezen naar een psycholoog. Binnen de kortste keren ging het gelukkig weer prima met hem.'

Na (ernstige) incidenten is het normaal dat de direct betrokkenen en vaak ook omstanders of collega's een aantal stressverschijnselen vertonen. Dit zijn normale reacties op een abnormale situatie. Zij nemen over het algemeen in de dagen/weken volgend op een incident in heftigheid en frequentie af en verdwijnen meestal.

Stel indien nodig het opvang- en nazorgprotocol in werking (zie [bijlage 16](#)). Let erop dat soms niet alleen de direct betrokkenen, maar ook omstanders die getuigen waren of collega's met het zelfde werk of die op dezelfde plek werken, heftig aangedaan kunnen zijn (door gevoelens van machteloosheid of schuldgevoel: 'Ik had mijn collega moeten helpen, maar ik kon of durfde niet...').

Steun door collega's uit het eigen team (social support) is een belangrijk wapen tegen stress. Zowel voor de slachtoffers als voor niet-direct betrokkenen. Meestal ontstaat dit na incidenten spontaan, maar soms kan een incident juist aanwezige tegenstellingen vergroten. Aan te bevelen is om in dat geval actie te ondernemen, bijvoorbeeld door deze problemen expliciet aan te pakken: door een teamgesprek, een teamtraining of andere interventie. Voorkom dat slachtoffers geïsoleerd komen te staan binnen hun team of groep collega's.

Indien nodig kan beroep worden gedaan op een externe partij met ervaring in de nasleep

van incidenten.

Wat vraagt dit van de organisatie?

- Aandacht en zorg voor de betrokken personeelsleden.
- Het serieus nemen van eventuele klachten.

Aandachtspunt:

- Het is belangrijk om het klachtenverloop goed in de gaten te houden. Zorg daarom nog gedurende zeker 6 weken na een incident op enkele momenten voor contact met de betreffende medewerker(s). Bijvoorbeeld: in de eerste week na het incident één of enkele keren, afhankelijk van behoefte en klachten; na 2 weken; na 4 weken en (bij normale verwerking) na 6 weken het laatste gesprek. Na 6 weken is namelijk een goede inschatting te maken of verdere hulp nodig is. Is dit niet nodig, sluit dan de opvang af, wel met de afspraak dat de medewerker zich moet melden als dit toch nodig blijkt.

5 Ongewenste omgangsvormen tussen collega's binnen de eigen organisatie

5.1 Inleiding

Ongewenste omgangsvormen tussen collega's onderling, zoals seksuele intimidatie, pesten, discriminatie en andere vormen van ongewenst gedrag, zijn factoren die kunnen leiden tot stress en op langere termijn tot overspannenheid, burn-out, depressie of zelfs een post-traumatische stressstoornis. Gezamenlijk vallen deze factoren onder het begrip psychosociale arbeidsbelasting. De Arbowet maant de werkgever expliciet tot beleid om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen. Overigens is ook de Wet gelijke behandeling van toepassing. Dan gaat het over ongewenst gedrag in die situaties, waarbij bijvoorbeeld sekse, leeftijd, geaardheid of afkomst een rol speelt.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de aanpak die kan worden ontwikkeld om in de organisatie ongewenst gedrag tussen collega's onderling te voorkomen en aan te pakken, als het zich toch voordoet.

De eerste paragraaf (paragraaf 5.2) gaat in op de vraag wat het precies is, welke groepen hier het meeste last van (kunnen) hebben of in welke situaties ongewenst gedrag kan voorkomen.

Aansluitend wordt in paragraaf 5.3 beschreven hoe ongewenst gedrag te signaleren en te inventariseren is.

Bouwstenen voor het ontwikkelen van een eigen aanpak worden gegeven in de paragrafen 5.4 en 5.5. Daarin wordt ook verwezen naar diverse bijlagen, die hierbij gebruikt kunnen worden.

Informatie over wet- en regelgeving t.a.v. ongewenste omgangsvormen in brede zin wordt gegeven in hoofdstuk 2 van dit werkboek.

5.2 Het begrip ongewenste omgangsvormen

In elke werkorganisatie is in relationele sfeer alles terug te vinden wat er tussen mensen kan gebeuren. Onenigheid, die tot ruzie kan leiden, plagerijen, verliefdheid, afwijzing en gezelligheid. Er worden machtsgevechten uitgestreden en er wordt samen gelachen. Er worden bondjes gesloten en vriendschappen gelegd voor het leven.

Lang niet altijd blijft dit gedrag binnen de grenzen van het wenselijke, eerlijke of fatsoenlijke. Daar waar grenzen worden overschreden geven we er woorden aan als seksuele intimidatie, pesten of discriminatie. In uiterste vorm kan het leiden tot vormen van agressie of geweld, zoals aanranding of verkrachting.

Risicogroepen

Uit onderzoek blijkt dat bepaalde groepen meer het slachtoffer zijn van ongewenste omgangsvormen dan andere. Minderheidsgroepen, zoals vrouwen – in een omgeving met voornamelijk mannelijke medewerkers –, mensen uit etnische minderheden en homo's zijn hier voorbeeld van. Ook andere groepen, zoals jongeren en tijdelijke medewerkers, vormen relatief vaak een gemakkelijk doel voor mensen die de grens van fatsoenlijke omgangsvormen niet scherp genoeg weten te trekken. Tegelijkertijd is het van belang dat men zich in organisaties ervan bewust is dat iedereen in potentie slachtoffer *kán* worden van ongewenste omgangsvormen. Ook leidinggevenden kunnen slachtoffer – maar ook dader – zijn.

Risico-omstandigheden

Waakzaamheid is ook geboden voor specifieke omstandigheden, zoals:

- werkplekken waarbij medewerkers samen op pad zijn of bijzondere diensten draaien (bijvoorbeeld 's nachts);
- gezamenlijk vervoer;
- plekken in gebouw of terrein met geringe verlichting e.d.

Ongewenste omgangsvormen kunnen grote schade toebrengen aan individuele medewerkers en aan collegiale relaties. In die situaties waarin het slachtoffer aantoonbaar kan maken dat de organisatie onvoldoende heeft gedaan om haar of hem te beschermen of te laat heeft ingegrepen kunnen ook de kosten voor de organisatie aanzienlijk zijn.

Juist in tijden van grote verandering, waarin medewerkers onzekerheid en stress ervaren, en bij specifieke groepen kunnen ongewenste omgangsvormen zich manifesteren. Dit vraagt om extra waakzaamheid.

Wat moeten we precies verstaan onder ongewenst gedrag?

Ongewenste omgangsvormen bevatten verschillende elementen.

Bij *seksuele intimidatie* gaat het om een groot scala aan uiteenlopende verbale, non-verbale of fysieke gedragingen met een seksueel getinte lading, die ongewenst, eenzijdig worden opgelegd. Het kan hier gaan om dubbelzinnige opmerkingen, vragen over het privéleven, het toesturen van pornografische afbeeldingen en het betasten van het lichaam. Ook aanranding of verkrachting vallen hieronder. Seksuele chantage – bijvoorbeeld beslissingen over promotie laten afhangen van het verrichten van seksuele diensten – valt eveneens onder het begrip.

Het begrip *pesten* moet ruim worden opgevat als alle vormen van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere medewerkers gericht tegen een andere werknemer of een groep werknemers. Een eenmalige pesterij wordt hier niet mee bedoeld. Het gaat hier om zich herhalend gedrag, met als opzettelijk doel om de andere persoon te kwetsen en te vernederen.

Pesten kan zich op veel verschillende manieren voordoen. Van verbale pesterijen, die zich constant blijven voordoen, tot en met iemand altijd de rotklussen laten doen of laten opdraaien voor dingen die mis zijn gegaan.

Discriminatie in het werk is ook een vorm van ongewenste omgangsvormen. Van discriminatie is sprake als onderscheid gemaakt op grond van bijvoorbeeld afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, nationaliteit, godsdienst, levensbeschouwing, maar ook bijvoorbeeld het dienstverband (zoals wanneer men parttime werkt, of tijdelijk). Bij discriminatie kan het hier bijvoorbeeld gaan om beledigende opmerkingen. Maar ook om vormen van discriminatie, waarbij iemand om één van de bovenstaande redenen benadeeld of buitengesloten wordt.

Bij *agressie en geweld* gaat het om verbaal, fysiek of psychisch geweld. Uitschelden, intimideren, schoppen en slaan, het beschadigen van eigendommen zijn hier voorbeelden.

Ongewenste omgangsvormen doen zich in veel verschillende hoedanigheden en omstandigheden voor. Daar waar het slechts twee personen betreft – een slachtoffer en een dader – is de situatie – hoe pijnlijk en vervelend ook voor de betrokkenen – nog redelijk te overzien.

Aanzienlijk lastiger wordt het als meer personen bij de zaak betrokken zijn, bijvoorbeeld een heel team. Bovendien kan een uit de hand gelopen situatie het topje van een ijsberg blijken te zijn in een werksfeer waar veel meer ongewenst gedrag plaatsvindt.

Het is niet eenvoudig om ongewenste omgangsvormen te signaleren. Het betreft immers vertrouwelijke, vaak pijnlijke informatie. Slachtoffers zijn zich ervan bewust dat zij ook zelf een rol of aandeel hebben (gehad) bij het tot stand komen van ongewenst gedrag. Ook als zij dit aandeel niet daadwerkelijk hebben gehad, denken zij al gauw dat dit wel het geval is geweest. Zij zijn bovendien bang voor de gevolgen van de melding. De angst dat zij nog sterker het slachtoffer worden als zij tot melding over gaan is groot. Een organisatie die werkelijk werk wil maken van het voorkomen en stoppen van ongewenste omgangsvormen moet daarom eventuele slachtoffers het vertrouwen geven dat zij bij melding worden beschermd, maar ook eventuele daders, dat er direct opgetreden wordt bij misdragingen.

Organisatiecultuur mede bepalend

Mensen willen daarom eventuele meldingen kunnen doen bij iemand die zij vertrouwen en die zij zélf beschouwen als vertrouwenspersoon. Wil de organisatie meldingen binnen krijgen, ook van beginnende situaties, dan moet ten eerste het taboe op bespreking van het onderwerp doorbroken worden. Een organisatie die in staat is om een open cultuur te creëren, waarin feedback geven en feedback krijgen een normale zaak is, zorgt ervoor dat mensen sneller (kunnen) aangeven als grenzen overschreden worden. In een dergelijke cultuur is het ook gemakkelijker om tot een gezamenlijke visie te komen wat wel en wat niet toelaatbaar en gewenst is. Ongewenst gedrag is voor een niet onbelangrijk deel het gevolg van misverstanden en miscommunicatie. Wat de één een leuke grap vindt, vindt de ander een belediging. Een organisatie, waarin een open gesprek hierover mogelijk is, zal minder te maken krijgen met situaties die uit de hand lopen. In een 'afrekencultuur', waarin mensen snel en stevig op fouten worden afgerekend, zal dit gevaar groter zijn.

Ten tweede moet het mogelijk zijn om op verschillende plekken terecht te kunnen met het verhaal. Dat kan de bedrijfsarts zijn, een vertrouwenspersoon die daartoe speciaal is aangewezen, de leidinggevende, en ook een collega. Zo kan een goede vinger aan de pols gehouden worden om te weten wat er op de werkvloer gaande is.

5.3 Ongewenste omgangsvormen signaleren

Of ongewenst gedrag plaatsvindt in de organisatie, in welke mate en op welke wijze is op een aantal manieren te inventariseren.

Om te beginnen kunnen bestaande registraties en bronnen worden geraadpleegd. Zo kan het onderzoek naar medewerkerstevredenheid (in het kader van de RI&E of als apart periodiek onderzoek) informatie bevatten. Ook leidinggevenden en bijvoorbeeld de bedrijfsarts kunnen hiervoor informatiebronnen vormen. Daarnaast kan de registratie van ongevallen aanwijzingen bevatten voor ongewenst gedrag.

Besloten kan ook worden om – in het kader van de RI&E of als apart onderzoek – een enquête te houden onder medewerkers naar hun bevindingen en meningen over ongewenst gedrag. Wordt een zorgvuldig opgestelde enquête gebruikt dan kan dit bovendien een schat aan informatie opleveren over de cultuur op de werkplek en de wensen hieromtrent.

Zorg dat op al de vier onderdelen van ongewenste omgangsvormen een goed inzicht ontstaat:

- agressie en geweld
- discriminatie
- pesten
- seksuele intimidatie

De volgende stap is om de informatie te analyseren en om te zetten in beleidsvoornemens en maatregelen. Onderscheid kan hier gemaakt worden tussen *technische en bouwkundige* maatregelen en *organisatorische* maatregelen.

5.4 Ongewenste omgangsvormen voorkomen en aanpakken

Een beleid gericht op het voorkomen en beperken van ongewenste omgangsvormen bestaat uit een aantal elementen.

Om te beginnen is een *duidelijke intentieverklaring* gewenst, waarmee de organisatie aan haar medewerkers communiceert ongewenst gedrag niet te zullen tolereren. Dit kan bijvoorbeeld de vorm krijgen van een gedragsprotocol: 'zo gaan wij hier met elkaar om'.

Denk daarbij ook aan e-mail en internet. Deze spelen in toenemende mate een rol bij ongewenst gedrag. Voorbeelden zijn het rondsturen van mails met bijvoorbeeld pornografische afbeeldingen of het verspreiden van intieme foto's en het rondsturen van berichten onder een valse naam. Incidenten op dit vlak moeten voorkomen worden. Dat kan door een duidelijk protocol voor e-mail- en internetgebruik binnen de organisatie op te stellen (in overleg met de OR) en dit duidelijk aan de medewerkers te melden. Meld hierbij eveneens waar eventuele klachten kunnen worden gedeponereerd.

Daarnaast bestaat een aanpak uit maatregelen op verschillende niveaus, die hierna worden benoemd. Ook hier geldt: elke organisatie moet die mix van maatregelen treffen, die voor de eigen organisatie kan leiden tot het gewenste resultaat.

5.5 Maatregelen

Een concrete aanpak bestaat uit de volgende maatregelen:

Technische en bouwkundige maatregelen

- goede omgevingsverlichting;
- toezicht op fietsenstallingen en parkeerplaatsen;
- indien nodig herinrichting van werkplekken om smalle doorgangen te voorkomen.

Organisatorische maatregelen

- Het samen met medewerkers opstellen van een *intern gedragsprotocol*: 'hoe gaan wij hier met elkaar om'? Er zijn diverse voorbeelden in omloop (zie bijvoorbeeld [bijlage 13](#)). Het samen met medewerkers – eventueel met behulp van voorbeelden – opstellen van een eigen protocol kan een goed resultaat geven voor gedeelde wensen en uitgangspunten.
- Het ontwikkelen van een goede methode van *feedback geven en feedback krijgen*. Dit leidt tot een cultuur waarin mensen elkaar beter kunnen en durven aanspreken op ongewenst gedrag.
- Het aanwijzen van één of meer vertrouwenspersonen (met instemming van de OR of PVT). Leg daarbij de taken, rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon duidelijk vast, maak deze bekend in de organisatie en zorg dat medewerkers duidelijk weten hoe ze deze persoon / personen kunnen bereiken.

Een vertrouwenspersoon heeft als centrale taak om een medewerker te ondersteunen na een incident op het gebied van ongewenst gedrag. Afhankelijk van de wens van de betrokken medewerker kan de vertrouwenspersoon een luisterend oor bieden, advies geven over de aanpak van het probleem, bemiddelen tussen de betrokken partijen, of begeleiding bieden bij het indienen van een officiële klacht.

Praktische aspecten:

- Een vertrouwenspersoon kan iemand vanuit de eigen organisatie zijn, en/of een externe vertrouwenspersoon.
- Zijn er meerdere vertrouwenspersonen in het bedrijf: kies dan voor een diverse samenstelling.
- Een vertrouwenspersoon dient onafhankelijk te zijn. Een personeelsmanager, leidinggevende of bedrijfsarts wordt als onvoldoende onafhankelijk beschouwd.
- Zorg voor voldoende scholing en zo nodig deskundige ondersteuning van de vertrouwenspersonen. Deskundigheid kan worden geborgd door bijvoorbeeld vertrouwenspersonen elke vier jaar te laten certificeren door de Landelijke Vereniging Vertrouwenspersonen.
- Leg in een gedragscode vast wat van een vertrouwenspersoon verwacht wordt en ook van de organisatie in de omgang met de vertrouwenspersoon.
- Spreek af dat de vertrouwenspersonen jaarlijks een geanonimiseerd overzicht verstrekken van de bij hen gemelde incidenten (aan werkgever en OR of PVT).

- Een duidelijke klachtenregeling. Hierin wordt beschreven hoe een medewerker een klacht in kan dienen na een of meer incidenten op het gebied van ongewenst gedrag. Centraal in deze klachtenregeling staat een klachtencommissie die als een 'rechtbank' de klacht behandelt. Dat doet zij ondermeer door de klager, de aangeklaagde en eventuele getuigen te horen. Op grond hiervan zal de klachtencommissie een onderbouwd advies verstrekken aan de werkgever over de te nemen vervolgstappen. Het is zaak om een doordachte regeling op te stellen waarin de werkwijze van deze klachtencommissie wordt beschreven. Vaak zal een vertrouwenspersoon de klager bijstaan bij de vraag of, en zo ja hoe, een klacht wordt ingediend.

Er zijn verschillende manieren om een klachtenregeling rond ongewenst gedrag invulling te geven:

- De werkgever sluit zich aan bij een externe, gespecialiseerde klachtencommissie;
- Er kan een interne klachtencommissie worden samengesteld.

In de klachtenregeling ongewenst gedrag staat aangegeven:

- Hoe medewerkers een klacht kunnen indienen;
- Hoe en binnen welke termijn een klacht in behandeling wordt genomen en wordt afgehandeld;
- Wanneer een klacht ontvankelijk wordt verklaard;
- Hoe de klachtbehandeling verloopt en hoe het advies van de klachtencommissie tot stand komt;
- Hoe na afsluiting van de klachtbehandeling wordt teruggekoppeld aan de klager, de verdachte en aan de werkgever;
- Hoe de samenstelling van de klachtencommissie is en wie de eventuele plaatsvervangers zijn;
- Hoe de deskundigheid en de onpartijdigheid van de leden wordt gewaarborgd.

- Het aanwijzen van één of meer vertrouwenspersonen (met instemming van de OR of PVT). Leg daarbij de taken, rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de vertrouwenspersoon duidelijk vast, maak deze bekend in de organisatie en zorg dat medewerkers duidelijk weten hoe ze deze persoon / personen kunnen bereiken.
- *Opleiding van leidinggevenden* met als doel vaardigheden bij te brengen voor de volgende aspecten: het herkennen van signalen, het aangaan van gesprekken met zowel slachtoffers als daders, het in een teamoverleg bespreekbaar maken van het thema, het begeleiden van slachtoffers.

Zorg dragen voor een goede inrichting van de *opvang van slachtoffers*.

Ook *voorlichting en instructie* aan medewerkers, bijvoorbeeld door het thema werksfeer en daarbinnen ongewenste omgangsvormen breed te agenderen tijdens teamoverleg, is noodzakelijk. Het is bovendien zeer aan te bevelen om het thema uit de taboesfeer te halen en tot een wijze van omgang te komen, die wél gewenst is. Geef hierbij ook aandacht aan de rol die toeschouwers van ongewenst gedrag kunnen spelen. Naast daders en slachtoffers zijn er namelijk vaak collega's die al ruimte tijd toeschouwer zijn. Het is van belang dat ook zij worden gewezen op hun verantwoordelijkheid en de mogelijkheden die er voor hen zijn om het gedrag positief te beïnvloeden.

Het beschikbaar stellen van trainingen voor het *vergroten van de weerbaarheid* van bepaalde medewerkers die kwetsbaar zijn voor intimidatie, kan daarnaast zinvol zijn.

5.6 Jaarlijkse evaluatie

Door middel van een jaarlijkse evaluatie van het beleid rond ongewenst gedrag kan worden beoordeeld of het beleid nog past bij de situatie in het bedrijf, en of de genomen maatregelen effect hebben. Is dit niet het geval dan kunnen maatregelen aangepast worden, kunnen nieuwe maatregelen ingevoerd worden of een onderzoek opnieuw uitgevoerd.

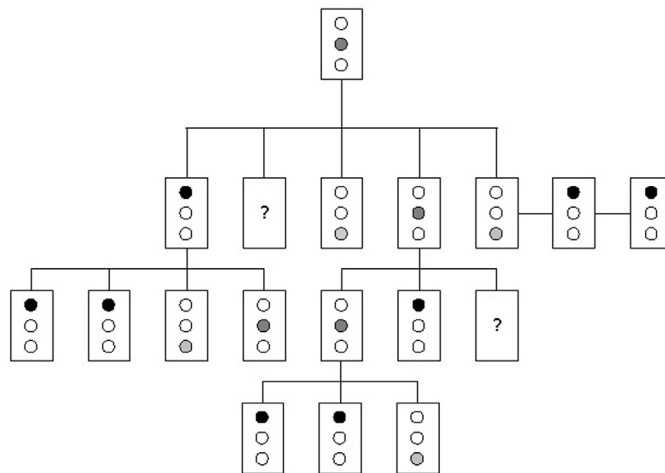
Zo'n evaluatie kan plaatsvinden door raadpleging van de OR, vertrouwenspersonen, bedrijfsarts, leden van de klachtencommissie, HR en arbofunctionarissen. Of door gesprekken binnen teams. Leg mondelinge evaluaties schriftelijk vast; dit wordt door Inspectie SZW verlangd.

Bijlage 1 Werkvorm: Organogram als landkaart inkleuren

Deze werkvorm kan door een arbo-professional individueel benut worden. De werkvorm is ook zeer geschikt om samen met een managementteam en/of projectgroep uit te voeren. Er is een organogram van de organisatie voor nodig (met daarin de afdelingen/teams zichtbaar). Een ingevulde checklist 'signalen van werkdruk op organisatie- en teamniveau' ([bijlage 2](#)) kan erbij benut worden en onderstaande oefening kan ook op basis van een (gezamenlijke) inschatting gedaan worden.

Kleur het organogram in met rood, oranje en groen:

- Rood op plaatsen waar volgens de inschatting en/of ingevulde checklist er 'brand' is: een zeer hoge en mogelijk ongezonde werkdruk;
- Oranje op plaatsen waar veel risico's vermoed worden;
- Groen op plaatsen waar een normale werkdruk vermoed wordt: waar niks aan de hand is.



Op deze wijze ontstaat een rood-oranje-groene 'landkaart'.

Alleen al het gezamenlijk invullen van de landkaart, dan wel het naast elkaar leggen en vergelijken van verschillen tussen individueel ingekleurde organogrammen kan zinvol zijn. Welke redenen zijn er voor de verschillen? Verschillende percepties? Verschillende cijfers? Verschillende ervaringen?

Uiteindelijk blijkt uit een analyse van de 'landkaart' wellicht dat een afdeling of functiegroep 'er uit springt'. Wat betreft urgentie is het een logische aanpak om in 'rode' situaties te starten. Om ook te kunnen leren van andere teams, verdient het aanbeveling om in oranje situaties aan de slag te gaan. Sterker nog, voor een preventieve aanpak en opbouwen van eigen ervaring kan het zinvol zijn om juist in de groene teams te starten.

Een valkuil bij het inkleuren van de landkaart is dat men het 'te wetenschappelijk' wil doen. Het gaat er hier vooral om snel te bepalen waar de risico's het duidelijkst aanwezig zijn.

© Deze werkvorm is afkomstig uit: 'Werkdruk in de hand – Een praktische aanpak voor managers', A. van den Bent, 2004. Woningcorporaties kunnen deze checklist (met bronvermelding) voor eigen gebruik inzetten.

Bijlage 2 Checklist Signalen van werkdruk op organisatie- en teamniveau

	Huidige situatie	Norm	Sterke verandering? Gestegen, gedaald?	Signaal?
Productiviteit				<input type="checkbox"/>
Werkvoorraden of achterstanden				<input type="checkbox"/>
Steeds bezig met 'branden blussen', niet toekomen aan projecten voor de langere termijn				<input type="checkbox"/>
Kwaliteitscijfers				<input type="checkbox"/>
Fouten en ongevallen				<input type="checkbox"/>
Klanttevredenheid				<input type="checkbox"/>
Klachten van klanten of andere afdelingen				<input type="checkbox"/>
Niet halen van deadlines, niet leveren zoals afgesproken				<input type="checkbox"/>
Overuren, overschotten niet opgenomen vakantie-uren				<input type="checkbox"/>
Inzet flexkrachten				<input type="checkbox"/>
Verzuimcijfers				<input type="checkbox"/>
Gedeelte psychische klachten en/of vage lichamelijke klachten van het verzuim				<input type="checkbox"/>
Verloopcijfers				<input type="checkbox"/>
Informatie uit exitgesprekken				<input type="checkbox"/>
Klachten van werkdruk, bijv. vanuit functioneringsgesprekken of ondernemingsraad				<input type="checkbox"/>
Werkdrukcijfers, bijvoorbeeld vanuit RI&E				<input type="checkbox"/>
Onderlinge conflicten, irritaties, werksfeer				<input type="checkbox"/>
Medewerkerstevredenheid				<input type="checkbox"/>

© Deze werkvorm is afkomstig uit: 'Werkdruk in de hand – Een praktische aanpak voor managers', A. van den Bent, 2004. Woningcorporaties kunnen deze checklijst (met bronvermelding) voor eigen gebruik inzetten.

Bijlage 3 Werkvorm: Zo pak je samen werkdruk aan!

Snel en goed iets rond werkdruk organiseren? Met deze handreiking is dat stap voor stap, samen met de betrokkenen, mogelijk.

1. **Plan een speciaal werkoverleg of een workshop.** Neem er een dagdeel voor. Zorg ervoor dat de betrokken medewerkers en leidinggevenden aanwezig zijn.
2. **Geef kort informatie over het waarom van vandaag en wat werkdruk is.** Gebruik hiervoor bijvoorbeeld de tekst uit [hoofdstuk 3](#) of [bijlage 5](#). Het is ook mogelijk om deze informatie al van tevoren aan de deelnemers uit te delen.
3. **Verzamel wat er goed gaat en wat er beter kan.** Geef de aanwezigen een stapel memovelletjes en laat ze per velletje iets opschrijven wat goed gaat of iets wat beter kan. Hang alle velletjes op twee grote flappen (één voor wat goed gaat: 'koesteren' en één voor wat beter kan: 'irritatie-of werkdrukfactoren'). Breng structuur in de memovelletjes aan, hang bij elkaar wat over hetzelfde onderwerp gaat. Laat medewerkers vervolgens op beide flappen stemmen: bijvoorbeeld door ze op beide flappen 3 velletjes te laten aankruisen van wat ze het belangrijkste vinden. Bepaal vervolgens voor beide flappen een top 3 (of 5 of 10) door stemmen te tellen. Benoem hoe erg de werkdruksituatie is: is er gegeven de benoemde punten brand, onrust, of zijn er verbeterkansen? Wat gaat er goed?
4. **Bedenk oplossingen.** Vorm groepjes en geef elk groepje 1 punt wat beter kan uit de top 3 van de vorige stap. Laat elk groepje bedenken wat mogelijk is om het punt te verbeteren. Laat ze hun oplossingen structureren in wat je per medewerker zelf kan doen, wat je als groep samen kunt doen en waar je anderen binnen of buiten de organisatie voor nodig hebt. Laat de groepjes steeds terugkijken naar wat er goed gaat en die punten inzetten om aan de verbeteringen te werken. Laat de groepjes hun ideeën aan elkaar presenteren.
5. **Maak vervolgsafspraken.** Benoem wie wat wanneer gaat doen: welke oplossingen beginnen morgen en wie gaat de oplossingen elders in de organisatie bespreken? Zorg ervoor dat iedereen iets gaat doen. Maak een grote lijst met een overzicht van de afspraken.
6. **Monitor en evalueer het vervolg.** Beleg na de afgesproken periode weer een bijeenkomst. Bevraag elkaar op wat er gedaan is en in hoeverre het heeft geholpen. Bespreek de gemaakte afspraken en gekozen oplossingen. Hang bijvoorbeeld de gekozen oplossingen op en laat iedereen invullen wat voor rapportcijfer hij/zij op dit moment aan de oplossing geeft, nu hij/zij weet wat de oplossing in de praktijk heeft opgeleverd. Het is ook mogelijk om iedereen te vragen op een velletje de werkdruksituatie nu met die van vorige keer te vergelijken. Iedereen mag er bijvoorbeeld 5 woorden voor gebruiken. Hang de velletjes op een flap, lees ze van elkaar en maak een samenvatting.
7. **Rond af.** Gaat het beter? Alles onder controle? Beleg wie wanneer nog aan welke oplossingen werkt en bespreek het vervolg van die oplossingen in het gewone werkoverleg. Het is ook mogelijk dat er nog niet genoeg veranderd is... blijf dan in deze speciale bijeenkomsten aan de werkdrukafspraken werken.

Deze aanpak is beschikbaar gesteld door Ergo-balans, © Aukje van den Bent, 2009. Woningcorporaties kunnen deze bijlage (met bronvermelding) voor eigen gebruik inzetten.

Bijlage 4 Vragen om op gang te komen: in teamoverleg praten over werkdruk

Te gebruiken tijdens een werkoverleg met een team.

- Hebben wij heldere taken? Maak met uw team heldere afspraken over wat wel en niet tot ieders werk behoort. Met een onduidelijke taak ben je nooit klaar. Bovendien weten mensen dan niet wie waar precies verantwoordelijk voor is. Sommigen krijgen dan misschien van alles en nog wat toegeschoven.
- Zijn er voldoende buffers? Analyseer het werkproces eens. Waar ontstaan regelmatig opstoppingen en vertragingen? Welke processen zijn kwetsbaar? Efficiënter organiseren, extra personeel, minder volle takenpakketten, meer tijd voor taken. Het zijn mogelijke oplossingen. Op die manier bouwt u buffers in, dat maakt flexibel zonder stress.
- Zijn er goede afspraken? Maak met uw team goede afspraken over planning, af te leveren werk en de kwaliteit ervan. Duidelijke afspraken geven overzicht en verminderen de werkdruk.
- Is de planning in orde? Sommige werkpieken kunt u ver van te voren zien aankomen. Wees de problemen voor door goede planning of het inhuren van flexkrachten.
- Hoe is het gesteld met ons werkoverleg? Goede communicatie tussen leiding en medewerkers bevordert de helderheid van het werk. Ook bevordert het de werksfeer en vermindert het de werkdruk. Besteed in het werkoverleg voldoende tijd om ideeën en misverstanden uit te spreken en van elkaar te leren.
- Doen wij aan feedback? Kritiek is, hoe u het ook brengt, altijd pijnlijk voor de ontvanger. Feedback is anders. U geeft een collega informatie over hoe u zijn of haar werkwijze ervaart. Met als doel de ander te helpen en te stimuleren tot stressvrij werken.
- Is de planning ademend? Als een dag is volgepland is de dag in de praktijk te vol om het werk af te krijgen. Dat leidt tot overwerk. Reserveer altijd een deel van de tijd voor onverwachte gebeurtenissen en 'tijdverslinders'.
- Kunnen we samenwerken? Maak afspraken met uw team over verdelen van werk. Bijvoorbeeld: ieder doet een halve dag telefoondienst zodat de ander ongehinderd aan een klus kan werken.
- Zijn we tevreden over de sfeer? Een open en eerlijke cultuur, waar complimenten niet verboden zijn, waar feedback een gratis advies is om het beter te doen, waar wederzijds respect gewoon is, daar voelen mensen zich thuis. Dat werkt ontspannend en verlaagt dus je stress. En vier ook eens successen (taart?!).

Deze vragen werden ontwikkeld tijdens het arboconvenant voor woningcorporaties, 2001-2005.

Bijlage 5 Checklist 'Anders dan anders, signalen op individueel niveau'

In gedrag:	Psychisch/emotionele signalen:	Lichamelijke signalen:
Zichtbare signalen:		
<input type="checkbox"/> Overuren en/of achterstand in werk <input type="checkbox"/> Onderpresteren <input type="checkbox"/> Prioriteiten verwarren <input type="checkbox"/> Onzorgvuldig werk en onderhoud van werk <input type="checkbox"/> Fouten, ongevallen, bijna-ongevallen <input type="checkbox"/> Geen of nauwelijks pauzes nemen <input type="checkbox"/> Sociale isolatie <input type="checkbox"/> Meer en ongezonder eten, drinken <input type="checkbox"/> Meer roken <input type="checkbox"/> Van de hak op de tak springen <input type="checkbox"/> Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken	<input type="checkbox"/> Prikkelbaar <input type="checkbox"/> Agressief <input type="checkbox"/> Angstig <input type="checkbox"/> Ongeïnspireerd, diepe zuchten <input type="checkbox"/> Snel schrikken <input type="checkbox"/> Ongemotiveerd <input type="checkbox"/> Ontevreden <input type="checkbox"/> Vergeetachtig <input type="checkbox"/> Verstrooid, slecht kunnen concentreren <input type="checkbox"/> Sarcastisch <input type="checkbox"/> Sombor <input type="checkbox"/> Besluiteloos <input type="checkbox"/> Chaotisch	<input type="checkbox"/> Oververmoeid <input type="checkbox"/> Vermageren of juist aankomen <input type="checkbox"/> Nagelbijten <input type="checkbox"/> Beven, zweten, trillen, tics <input type="checkbox"/> Huilen <input type="checkbox"/> Gespannen houding <input type="checkbox"/> Hyperventileren <input type="checkbox"/> Huiduitslag <input type="checkbox"/> Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes
Niet-zichtbare signalen:		
<input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende ontspannen, bijvoorbeeld in sport/ hobby's <input type="checkbox"/> Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringsmiddelen, maagpillen) <input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende over als lastig ervaren situaties praten <input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende emotionele steun ervaren	<input type="checkbox"/> Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen <input type="checkbox"/> Verdrietig gevoel, depressief <input type="checkbox"/> Zelfverwijten, schuldgevoel <input type="checkbox"/> Angst voor de toekomst <input type="checkbox"/> Gevoel van onrust <input type="checkbox"/> Opgejaagd gevoel <input type="checkbox"/> Onzeker, gevoel mislukking te zijn <input type="checkbox"/> Onwerkelijk gevoel <input type="checkbox"/> Ongeïnteresseerd gevoel <input type="checkbox"/> Voortdurend piekeren	<input type="checkbox"/> Spanning in nek en schouders <input type="checkbox"/> Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien <input type="checkbox"/> Slapeloos, vaak wakker of andere slaapklachten <input type="checkbox"/> Hoofdpijn, migraine <input type="checkbox"/> Spierpijn <input type="checkbox"/> Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn <input type="checkbox"/> Hoge bloeddruk <input type="checkbox"/> Hartkloppingen, pijn of druk op de borst

© Deze checklist is afkomstig uit: 'Werkdruk in de hand – Een praktische aanpak voor managers', A. van den Bent, 2004. Woningcorporaties kunnen deze checklijst (met bronvermelding) voor eigen gebruik inzetten.

Bijlage 6 Stellingen over de werkdrukcultuur

Stellingen over de werkdrukcultuur
<i>a) Wie last heeft van werkdruk is een zwakkeling.</i>
<i>b) Werkdruk is de schuld van anderen, zelf heb je er totaal geen invloed op.</i>
<i>c) Niet iedereen kan even hard werken of even veel aan. Bij ons mag iemand zijn eigen grenzen aangeven en wij respecteren deze grenzen.</i>
<i>d) Wij werken hard. Maar als het even rustig is nemen we het er ook lekker van!</i>
<i>e) In ons team gaat iedereen zijn eigen gang: betrokken zijn we niet bij elkaar.</i>
<i>f) Werkdruk bij ons? Nou dan zijn we erdoor lamgeslagen! Een teamoverleg is bij ons een duffe en saaie boel, niemand die iets zegt.</i>
<i>g) Het eventjes iets rustiger aan doen bij ons is er niet bij: dan laat je je collega's stikken!</i>
<i>h) Wij kunnen elkaars werkzaamheden overnemen als dat nodig is. Als één van ons dat nodig heeft doen we het ook.</i>
<i>i) Wij waarderen degenen die het meest presteren, het hardste werken, de meeste lange dagen maken (en de minste tijd voor hun privé-situatie overhouden).</i>
<i>j) Wie thuis iets meemaakt waardoor hij op zijn werk niet lekker in zijn vel zit mag dat vertellen. Hij kan van zijn collega's en teamleden rekenen op tijd, aandacht en begrip.</i>
<i>k) Als ik het een dagje niet druk heb voel ik me onrustig en weet ik eigenlijk niet goed wat ik moet oppakken.</i>
<i>l) Naar elkaar luisteren doen wij niet. We hebben het veel te druk om ons eigen zegje te doen.</i>
<i>m) Soms gaat onze onderlinge competitie te ver. Zeker als we elkaar gaan dwarsbomen om onze eigen doelen te halen of als we elkaars ideeën proberen te stelen.</i>
<i>n) In ons team heerst een sfeer van onderling vertrouwen en respect.</i>
<i>o) Bij ons wordt er veel over mensen gesproken, maar weinig met de mensen besproken.</i>
<i>p) Te veel of te hard werken komt bij ons helemaal niet voor. De werkdruk zit echt tussen de oren van de mensen!</i>
<i>q) Op ons werk maken we geregeld lastige, emotionele dingen mee. Hiervoor kunnen we elkaar bellen en dat doen we ook!</i>
<i>r) Als de mensen hier hun tijd aan werken in plaats van aan klagen zouden besteden, was er helemaal geen werkdruk!</i>

© Deze stellingenlijst is afkomstig uit: 'Werkdruk in de hand – Een praktische aanpak voor managers', A. van den Bent, 2004. Woningcorporaties kunnen deze checklijst (met bronvermelding) voor eigen gebruik inzetten.

Bijlage 7 Checklist werkoverleg verbeteren

Met behulp van deze checklist kunnen overlegsituaties beoordeeld worden op effectiviteit en efficiëntie.

	In orde	Kan beter	Niet van toepassing
1. Algemeen			
• Is het doel van het overleg duidelijk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zitten de juiste werknemers bij het overleg aan tafel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vooraf			
• Zijn deelnemers eigenaar van agendapunten, dat wil zeggen: bereiden ze punten voor en lichten ze die waar nodig toe in het overleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is er een duidelijke agenda met toelichting over doel en werkwijze van ieder agendapunt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is de agenda tijdig beschikbaar, zodat iedereen zich goed op het overleg kan voorbereiden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bereiden deelnemers zich goed voor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Zijn de deelnemers op tijd aanwezig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is de voorzitter/leidinggevende op tijd aanwezig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Gaat het overleg tijdig van start?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Worden laatkomers aangesproken, zodat duidelijk is dat te laat komen niet gewenst is?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tijdens overleg			
• Nemen alle aanwezigen actief deel aan het overleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Luisteren deelnemers naar elkaar en laten ze elkaar uitspreken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Bespreken de deelnemers afspraken uit het vorige werkoverleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Maken de deelnemers afspraken die duidelijk maken wie verantwoordelijk is voor welk actiepunt en wanneer dat moet zijn gerealiseerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Vinden er tijdens het overleg verstoringen plaats (mobiele telefoons of andere oproepen)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Is er aan het einde voldoende ruimte voor een rondvraag, zodat deelnemers relevante punten die niet op de agenda stonden kort kunnen bespreken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Achteraf			
• Is er korte tijd na het overleg een verslag met actiepunten beschikbaar, zodat voor iedereen snel duidelijk is wat er moet gebeuren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Geeft het verslag een juiste weergave van het overleg?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Worden actiepunten uitgevoerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Deze checklist is beschikbaar gesteld door Ergo-balans, © Huub Pennock, 2008. Woningcorporaties kunnen deze checklijst (met bronvermelding) voor eigen gebruik inzetten.

Bijlage 8 Vragenlijst Agressie en geweld op het werk

Door onderstaande vragen voor te leggen aan uw medewerkers – aangevuld met een eigen voorwoord en aanbiedingsbrief – krijgt u een beeld hoe vaak en met welke vormen van agressie en geweld uw medewerkers het afgelopen jaar te maken hebben gekregen. Zorg er voor dat uw medewerkers de vragenlijst anoniem kunnen invullen. Eventueel geeft u hen wel de ruimte om aan te geven op welke afdeling men werkt. Gebruik het vragenformulier daarnaast meteen om de medewerkers te informeren over: hoe en waar men incidenten kan melden, waar men terecht kan om te praten over vervelende ervaringen e.d.

Lichamelijke agressie tijdens het werk

Lichamelijke agressie betekent in dit verband: situaties tijdens uw werk waarin men lichamelijk agressief tegen u was, ongeacht of u daarbij verwondingen opliep. Dat wil zeggen: u bent geslagen, bespuwd, geschopt, vastgegrepen, met voorwerpen bekogeld, gebeten, gekrabd, geduwd, gestoken of gestompt. Ook gaat het hier om ongewenste seksuele handtastelijkheden. Over bedreigingen worden u straks vragen gesteld.

Hoe vaak hebt u de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk een situatie meegemaakt waarin lichamelijke agressie tegen u werd gebruikt?

- Afgelopen jaar niet
- Afgelopen jaar één of meerdere keren
- Iedere 6 maanden één of meerdere keren
- Iedere 3 maanden één of meerdere keren
- Iedere maand één of meerdere keren
- Iedere week één of meerdere keren

Als u terugdenkt aan de laatste keer dat tijdens uw werk lichamelijke agressie tegen u werd gebruikt: tot welke categorieën behoorden de daders? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Niet van toepassing
- Bezoekers / klanten
- Bewoners (bijv. bij onderhoud)
- Psychiatrisch patiënten, verslaafden, zwervers
- Groepje jongeren
- Bekende personen, die eerder agressief tegen mij of mijn collega's waren

Serieuze bedreiging tijdens het werk

Het gaat hier om situaties waarin u serieus werd bedreigd tijdens uw werk. Bijvoorbeeld: dat iemand u iets dreigde aan te doen, u fors intimideerde, uitschold, met een wapen dreigde of met lichamelijk geweld tegen u of uw familieleden, u werd gehinderd u vrij te bewegen, of bedreigd werd u op een ander moment te grazen te nemen. Het gaat hier om bedreigingen, waarbij geen lichamelijke agressie tegen u werd gebruikt.

Hoe vaak bent u de afgelopen 12 maanden tijdens uw werk serieus bedreigd?

- Afgelopen jaar niet
- Afgelopen jaar één of meerdere keren
- Iedere 6 maanden één of meerdere keren
- Iedere 3 maanden één of meerdere keren
- Iedere maand één of meerdere keren
- Iedere week één of meerdere keren

Bijlage 9 Voorbeeld van een quickscan agressie

Omschrijving:

Een quickscan agressie is een snelle en in omvang en kosten beperkte manier om problemen met agressie binnen een organisatie en de gevolgen ervan in kaart te brengen. De quickscan bestaat uit een schriftelijke vragenlijst die door alle of een beperkte groep personeelsleden wordt ingevuld, gevolgd door een aantal interviews met functionarissen uit verschillende personeelsgroepen (uitvoerenden, leiding e.d.). Het is gebaseerd op de in het onderzoek gevonden knelpunten met als doel om de uitkomsten uit de vragenlijst te voorzien van kwalitatieve informatie. (Deze interviews kunnen worden ondervangen door zogenaamde focussessies waarin de conclusies met een groep of enkele groepen vertegenwoordigers van diverse groeperingen binnen de organisatie worden uitgediept.)

Onderwerpen die in een quickscan aan bod kunnen komen zijn:

- frequentie en vormen van agressie-incidenten en risico situaties;
- de gevolgen van deze (bijna-)incidenten;
- normen en sancties;
- procedures en afspraken voor het omgaan met (bijna-)incidenten;
- veiligheidsbeleving;
- opvang en nazorg.

Doel quickscan

Via een quickscan krijgt u in een beperkte tijd antwoord op de volgende vragen:

- met welke vormen van agressie en risicosituaties hebben medewerkers te maken?
- welke last hebben zij van de gevolgen van deze situaties?
- welke preventieve en opvolgingsmaatregelen zijn er voor incidenten en hoe worden deze door de medewerkers beoordeeld?
- zijn er problemen met de beleving van de veiligheid en waar liggen (subjectieve) risico's?
- hoe liggen normen en waarden ten aanzien van het omgaan met agressie-incidenten?

Werkwijze

U kunt zelf met de quickscan aan de slag, maar u kunt ook een externe deskundige inschakelen voor de werkzaamheden. Verschillende dienstverleners kunnen u een dergelijke quickscan aanbieden.

Indien u een dienstverlener inschakelt is de werkwijze als volgt:

Met deze adviseur bepaalt u de doelen en werkwijze.

De quickscan wordt vervolgens geïntroduceerd in de organisatie, waarbij het belang voor de medewerkers wordt duidelijk gemaakt.

Het bedrijf regelt de logistiek en plant de interviews of bijeenkomsten. De dienstverlener bewerkt de vragenlijsten tot een presentatie die dient als onderlegger voor de interviews of bijeenkomsten.

Van de interviews of bijeenkomsten wordt een verslag gemaakt. De conclusies en belangrijkste gesprekspunten worden gecombineerd met de conclusies van het vragenlijstonderzoek tot een kort en bondig eindrapport (5 tot 10 pagina's) dat vooral is gericht op praktische en concrete aanbevelingen. Dit rapport wordt aangeboden aan en besproken met het management, alsmede met de OR.

Al naar gelang de doelen kan het rapport ook gebruikt worden om bijvoorbeeld binnen teams de discussie over veiligheid te starten, of om algemeen te presenteren en te bespreken met de medewerkers.

Bijlage 10 Voorbeeld Agressieregistratieformulier

Dit formulier invullen na ieder agressie-incident			
Aankruisen / omcirkelen wat van toepassing is			
Persoonsgegevens			
Naam medewerker		M / V	
Geboortedatum			
Vestiging			
Naam leidinggevende			
Gegevens agressie-incident			
Datum en tijdstip incident			
Plaats incident			
Naam dader(s)			
Overige gegevens dader(s): Adresgegevens Relatie met Woningcorporatie			
Aard van het incident			
	Telefoon	Gebouw	Huisbezoek
1. Verbaal geweld			
2. Discriminatie			
3. Intimidatie (psychische druk, bedreiging)			
4. Fysiek geweld (zaakgericht)			
5. Fysiek geweld (persoonsgericht)			
6. Combinatie van agressievormen (nummers noteren)			
Omschrijving van het incident			

Gevolgen incident				
Is er sprake van letsel?	Ja		Nee	
Zo ja, welk letsel?				
Is er sprake van schade aan persoonlijke eigendommen van de medewerker?	Ja		Nee	
Zo ja, waaraan is schade?				
Is er sprake van schade aan eigendommen van de werkgever?	Ja		Nee	
Zo ja, waaraan is schade?				
Wat is het schadebedrag?				
Zal deze worden verhaald?				
Vervolg				
Is er aangifte gedaan?	Ja, datum		Nee	
Betreft het recidive?	Ja		Nee	
Wordt er een sanctie opgelegd door de woningcorporatie	Ja		Nee	
Zo ja, welke sanctie?	Waarschuwing		Anders, nl	

Medewerker	Leidinggevende
Naam	Naam
Datum	Datum
Handtekening	Handtekening

Bijlage 11 Voorbeeld huisregels voor klanten

Geachte huurder of woningzoekende,

Wij zijn blij dat u voor het huren van uw woning voor onze woningcorporatie heeft gekozen.

Wij zullen dan ook ons uiterste best doen om u hierbij van dienst te zijn. Van onze medewerkers verwachten wij daarbij dat zij u correct en met respect behandelen en problemen, als deze mochten voorkomen, snel en goed met u zullen bespreken en oplossen.

Een dergelijke houding verwachten wij ook van u als gebruiker van onze diensten.

Benader en behandel onze medewerkers correct en met respect.

Mocht u problemen ondervinden met medewerkers van onze woningcorporatie die u niet in onderling gesprek met hen kan oplossen, dan kunt u beroep doen op

U kunt er in dat geval ook voor kiezen om uw klacht schriftelijk kenbaar te maken bij

Wij zullen dan binnen .. weken contact met u opnemen om met u te bespreken hoe de problemen kunnen worden opgelost.

Mochten er zich tussen u en een of enkele van onze medewerkers zaken voordoen die wij ervaren als een inbreuk op een correcte en respectvolle omgang met elkaar, dan zult u uitgenodigd worden voor een gesprek met de betrokken medewerker(s) en hun leidinggevende om deze zaak te bespreken en op te lossen.

In geval van meerdere incidenten of ernstige misdraging zoals uitschelden of bedreigen van medewerkers moet u er rekening mee houden dat de woningcorporatie u sancties op zal leggen, zoals (voorbeelden)

Bij bedreiging van medewerkers of het gebruik van geweld zal altijd door de woningcorporatie aangifte worden gedaan. Ontstane schade zal altijd op de dader(s) worden verhaald. Ook zal de woningcorporatie in dit soort gevallen bezien of aanvullende sancties nodig zijn.

Wij gaan er echter van uit dat er een goede en aangename samenwerking tussen u en onze medewerkers zal ontstaan. Etc

Met vriendelijke groeten.

Bijlage 12 Opzet voor een gedragsprotocol

Doel

Gedragsprotocollen worden opgezet om te verhelderen welke gedraging men in een organisatie wel of niet accepteert. Ze kunnen zowel slaan op het gedrag van personeelsleden in contacten met klanten, als op onderlinge contacten.

Gedragsprotocollen kunnen er primair op gericht zijn om sancties te nemen tegen overtredders. In dat geval zijn ze over het algemeen sterk negatief geformuleerd:

Gij zult niet en al helemaal niet want dan

Het probleem met dit soort gedragsprotocollen is dat er vaak weinig draagvlak voor is en ze vooral dienen als middel om elkaar te controleren. Ze benadrukken vooral de repressieve kant van de verhoudingen in het bedrijf. Repressieve verhoudingen vormen juist een risico voor ongewenste omgangsvormen.

Gedragsprotocollen kunnen ook primair gericht zijn op het stimuleren van gedragsverandering. In dat geval wordt vooral beschreven hoe men zou willen dat het personeel zich gedraagt. Ze worden bovendien vooral gebruikt om gedrag bespreekbaar te maken en te verbeteren.

Aandachtspunt:

- Een gedragsprotocol is een middel, geen doel op zich!

Ontwikkelen van een protocol

Een goede methode om tot een gedragsprotocol te komen is de volgende.

Bespreek in een kleine groep met mensen uit verschillende geledingen van het bedrijf waar ze in relatie met klanten en elkaar last van hebben, of voor welk gedrag van collega's ze zich schamen.

Cluster deze zaken tot een beperkt aantal (stuk of 10) hoofdzaken.

Formuleer die vervolgens positief en op gedragsniveau. Dit laatste is belangrijk om mensen aan te kunnen spreken. Dus in plaats van "In ons bedrijf roddelen we niet" formuleert u "Wij spreken niet over collega's die er niet bij zijn".

De (maximaal 10) stellingen die u overhoudt bespreekt u breed in de teams van uw bedrijf.

Let wel: het proces van maken en bespreken is vaak veel belangrijker dan het protocol op zich!

Op basis van de besprekingen formuleert u een gedragsprotocol van een tiental aandachtspunten.

De naam gedragsprotocol kan als erg repressief worden ervaren en draagvlak voor de afspraken verminderen. Noem het dan geen gedragsprotocol, maar "Uitgangspunten voor goed en prettig werken" of iets dergelijks en maak de gedragsuitgangspunten onderdeel van de functioneringsgesprekken, en bespreek ze met elk nieuw personeelslid. Maak er eventueel wat leuke posters van of maak ze op een andere manier aantrekkelijk zichtbaar.

Aandachtspunten:

- Probeer te volstaan met één gedragsprotocol. Niet een voor ongewenste omgangsvormen, een voor integriteit en nog een voor klantbenadering. Dat wekt verwarring, en maakt implementatie moeilijk.
- Actualiseer liever na een paar jaar het protocol en verleg dan, als het nodig is de aandacht.

Voorbeeld:

Een voorbeeld van een dergelijk protocol:

- 1) Ik toon interesse in mijn klanten en collega's en ga respectvol met hen om.
- 2) Ik praat met en niet over mensen.
- 3) Problemen bespreek ik en los ik op korte termijn op met de betrokkene(n).
- 4) Hier werken is mijn keuze.
- 5) Ik ben aanspreekbaar op wat ik doe en laat.
- 6) Ik weet wat mijn vak inhoudt en handel daarnaar.
- 7) Ik toon interesse in mijn werk.
- 8) Ik zet me actief in voor anderen.
- 9) Collega's moeten verder kunnen werken met wat ik doe.
- 10) Ik draag bij aan een open en prettige werksfeer, ook in contact met klanten.

In dit geval stonden deze stellingen op een kaartje dat aan elke medewerker werd uitgereikt.

Op beleidsniveau bestond een notitie waarin de uitgangspunten werden gedefinieerd en van een kader werden voorzien. Hierin waren ook sancties bij niet toelaatbaar gedrag benoemd. De uitgangspunten werden toegevoegd aan het verslagformulier voor functioneringsgesprekken en beoordelingen.

Op de volgende pagina treft u een integriteitsprotocol aan, zoals deze door één van de woningcorporaties wordt gehanteerd. In combinatie met bovenstaand voorbeeld kan deze input leveren voor een eigen tekst en aanpak.

Voorbeeld integriteitsprotocol woningcorporatie

Inleiding

Onze woningcorporatie is een onderneming die midden in de samenleving staat. Wij zijn ons daarbij bewust van onze bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze medewerkers doen hun werk in intensieve wisselwerking met de maatschappelijke omgeving. Het is dan ook van groot belang dat onze klanten en onze belanghouders vertrouwen (kunnen) hebben in onze woningcorporatie als organisatie en in de mensen die met elkaar het gezicht van de woningcorporatie bepalen. Dat is voor ons de reden om een aantal zaken vast te leggen in een integriteitscode.

Deze integriteitscode geldt voor iedereen die optreedt namens de corporatie. Dus niet alleen voor medewerkers, directie en de Raad van Commissarissen, maar ook voor bedrijven en instanties die werken in opdracht van de corporatie. Waar in dit document wordt gesproken van "de medewerker", wordt dus tevens bedoeld op "de representant" van de corporatie.

In deze integriteitscode willen wij een aantal belangen veilig stellen: het belang van onze klanten, het belang van onze medewerkers, het belang van onze woningcorporatie en het belang van de samenleving. Op sommige punten formuleren we de code in de vorm van concrete regels; op veel andere punten in de vorm van algemene gedragslijnen. Hiervoor is bewust gekozen. De code heeft als doel dat medewerkers/representanten hun handelen binnen de specifieke context goed interpreteren, beoordelen en afwegen. Niet om deze verantwoordelijkheid van ze over te nemen.

Deze integriteitscode is een openbaar document. Wij willen op de inhoud te allen tijde aanspreekbaar zijn. Huurders, woningzoekenden, externe relaties en andere belanghebbenden kunnen de code inzien op de website van de corporatie. Leveranciers en bedrijven die in opdracht van ons werken, zullen wij apart informeren. Zij worden geacht van de inhoud van de code op de hoogte te zijn en weten dus aan welke afspraken en gedragsregels wij hen zullen houden.

Wij vinden het belangrijk dat alle betrokkenen zich aan deze code conformeren.

Tenslotte: deze integriteitscode is niet in de eerste plaats bedoeld als wetboek met regels en sancties. We hopen vooral een proces op gang te brengen van bewustwording en dialoog. Schatten we de gevolgen en de risico's van bepaalde situaties goed in? Maken we daarin dezelfde afwegingen? Praten we hier voldoende over met elkaar? Hoe zorgen we ervoor dat we niet alleen integer handelen, maar ook nog eens integer overkomen? Dit alles in de wetenschap dat de grens tussen 'goed gedrag' en 'fout gedrag' niet altijd helder aan te geven is en per situatie anders kan lopen.

In het navolgende passeren een aantal thema's de revue die van belang zijn wanneer we het hebben over gedrag en integriteit.

Algemeen

De medewerkers van onze organisatie worden geacht elke gedraging die afbreuk doet aan hun integriteit achterwege te laten. Dat betekent niet alleen dat zij handelen in de geest van deze integriteitscode, maar ook dat zij in staat zijn om van geval tot geval risico's en kwetsbaarheden in te schatten en dat ze situaties vermijden waarin de schijn zich tegen hen of tegen Goed Wonen zou kunnen keren.

We doen zaken met anderen op basis van eerlijkheid, vertrouwen en duidelijke afspraken. We houden ons woord. Als een afspraak toch op belemmeringen stuit, leggen we dat uit. Totdat een nieuwe afspraak is gemaakt, blijft de oude in stand.

De omgang met klanten

- Wij willen pro-actief en ondernemend, klantgericht en professioneel, coöperatief en zakelijk zijn. Dit vereist een correcte, dienstverlenende instelling van de medewerkers in de richting van onze klanten.
- Klanten worden altijd met respect behandeld, ongeacht hun afkomst, religie, etniciteit, politieke overtuiging, of hun gedragingen. Hierin passen geen verbale of non-verbale uitingen met een discriminerend of seksistisch karakter. In werktijd, maar ook buiten werktijd spreken we met respect over onze klanten.
- We gaan zorgvuldig en vertrouwelijk om met klantinformatie. De privacy van klanten wordt gerespecteerd, informatie wordt deugdelijk opgeslagen en van de beschikbare kennis wordt geen oneigenlijk gebruik gemaakt.

De omgang met collega's

- Wij willen een prettig en veilig werkklimaat bieden. Daarbij hoort dat medewerkers elkaar collegiaal en met respect behandelen. Discriminatie, agressie, pesten en (seksuele) intimidatie zijn uit den boze en worden niet getolereerd.

Een collega is een interne klant en dus zijn de opmerkingen bij de omgang met klanten hier ook van toepassing.

Scheiding werk/privé

- Onze organisatie stelt veel belang bij een imago als integere organisatie. Om de relatie met externe partijen zuiver te houden gaan wij uit van een duidelijke scheiding tussen werk en privé.
- We willen de opdrachtgeversrol niet vermengen met de klantrol. Dit betekent in beginsel dat medewerkers privé geen goederen of diensten afnemen bij een bedrijf, waarmee ook de corporatie zaken doet of in het recente verleden zaken deed. Als dat toch gebeurt, dan alleen tegen marktconforme prijzen en normale voorwaarden. Hiervan kan enkel worden afgeweken in het geval door onze corporatie met een bedrijf een collectieve voordeelregeling is overeengekomen.
- De opdrachtverlening aan derden gebeurt zorgvuldig en transparant. In het bijzonder als het gaat om opdrachtverstrekking aan bedrijven waarin familieleden of bekenden werkzaam zijn in invloedrijke posities.
- Het is zonder vooraf verleende toestemming van de directie, niet toegestaan voor medewerkers om bedrijfsmatige activiteiten uit te oefenen voor eigen rekening of voor rekening van derden. Bij de eventuele uitoefening van bedrijfsmatige activiteiten is het niet toegestaan om hiervoor eigendommen van de corporatie te gebruiken.
- Het is niet geoorloofd dat medewerkers voor zichzelf of voor hun verwanten enige vorm van voordeel of voorrang regelen, waar het de dienstverlening van of namens de corporatie betreft. Dit geldt ook voor de woningtoewijzing.
- Behoudens toestemming van de directie is het verboden eigendommen van de corporatie te gebruiken of mee te nemen voor privé-doeleinden, zoals kantoorartikelen, apparatuur en inventaris.
- Medewerkers vervullen geen nevenfuncties die in strijd -zouden kunnen- zijn met de belangen van onze corporatie. Nevenfuncties die het werken bij onze organisatie kunnen beïnvloeden, worden altijd gemeld bij de leidinggevende.

- Onze organisatie sponsort geen initiatieven van en door organisaties die het persoonlijk belang van een medewerker voorop stellen in plaats van het belang van de corporatie. Evenmin als het de sponsoring betreft van een organisatie waarbinnen een medewerker op enigerlei wijze beslissingsbevoegdheid heeft over de bestemming van sponsorgelden.

Relatiegeschenken

- Onze organisatie wil voorkomen dat relatiegeschenken -zouden kunnen- worden gezien als tegenprestatie voor een geleverde/te leveren dienst (bijvoorbeeld het niet volledig uitonderhandelen van de prijs).
- Het aannemen van geschenken of giften in geld of natura van een relatie waarmee op datzelfde moment wordt gesproken of onderhandeld over een mogelijke opdrachtverlening is niet toegestaan.
- Relatiegeschenken worden in principe niet beschouwd als een persoonlijke gift, maar als een geschenk aan de corporatie. De eventuele relatiegeschenken die aan het eind van het jaar binnenkomen worden centraal verzameld en vervolgens over alle medewerkers van de organisatie verdeeld. Geschenken thuis, stiekem of in de vorm van geld worden niet geaccepteerd.
- Onze organisatie wil niet dat geschenken of uitnodigingen op het privé-adres van medewerkers worden aangeboden. Wij gaan ervan uit dat onze externe relaties van deze regel op de hoogte zijn en zich er aan houden. Geschenken die desondanks op een privé-adres worden aangeboden zullen, ongeacht hun waarde, worden ingeleverd bij het centrale secretariaat. Wij zullen de betreffende relatie in dat geval herinneren aan onze integriteitscode en indien nodig passende maatregelen nemen.
- Het is natuurlijk geen probleem als een medewerker incidenteel een geschenk met een alledaags karakter aanneemt, zoals een bos bloemen of een fles wijn, waarmee iemand zijn waardering uit wil drukken voor bij voorbeeld het houden van een lezing of het organiseren van een bijeenkomst namens onze corporatie, en wat niet behoort tot de normale werkzaamheden.

Uitnodigingen

Alle uitnodigingen voor etentjes, seminars, excursies en evenementen worden gemeld en besproken met de leidinggevende. De leidinggevende maakt samen met de betreffende medewerker een inhoudelijke afweging en besteedt hierbij ook aandacht aan de kansen en risico's die het aannemen van die uitnodiging met zich meebrengt. Daarnaast wordt van geval tot geval afgewogen of de tegenwaarde van het aanbod binnen redelijke grenzen blijft en in logische verhouding is met de aard van het contact.

Wanneer er sprake is van een duidelijke meerwaarde voor de organisatie (netwerk, verdiepen relatie tijdens uitvoering van het werk e.d.) kan de medewerker op de uitnodiging ingaan. Ook hier geldt dat we willen voorkomen dat een uitnodiging door wie dan ook zou kunnen worden opgevat als wederprestatie voor een gunst of een dienst. Dit betekent dat, als er ook maar de geringste twijfel bestaat over de gepastheid, het aanbod vriendelijk afgewezen wordt.

Aanvullende regelingen

De medewerker is tevens gehouden aan aanvullende regelingen op deze code die zijn vastgesteld door de directie en neergelegd in het personeelshandboek.

Tenslotte

Wanneer een medewerker, een leverancier of een externe relatie handelt in strijd met deze integriteitscode, dan beschouwen wij dat als een ernstige aangelegenheid. Afhankelijk van de ernst van de 'overtreding' zullen wij stappen ondernemen. Deze kunnen zich uitstrekken tot disciplinaire maatregelen tegen medewerkers of tot het verbreken van de samenwerking met een externe relatie of een leverancier.

Bijlage 13 Richtlijnen voor veilige baliewerkplekken

Hieronder staan enkele richtlijnen beschreven die gebruikt kunnen worden voor het opstellen van een programma van eisen voor het ontwerp van een baliewerkplek. Houdt bij het programma van eisen rekening met de eisen die de verschillende werkzaamheden aan de inrichting stellen, maak daarbij duidelijke keuzes:

- Welke handelingen moeten er precies verricht worden aan de balie? Is het eventueel wenselijk c.q. nuttig om deze werkzaamheden bij verschillende balies onder te brengen?
- Is voor de werkzaamheden een zit-stabalie, een sta-stabalie of een zit-zitbalie het meest adequaat?
- Moeten er aan de balie extra eisen gesteld worden omdat ook geldhandelingen moeten plaatsvinden?

Onderstaande lijst kan ook gebruikt worden om een beoordeling te maken of een bestaande situatie voldoet en waar deze eventueel aanpassing behoeft.

Positie balie:

- Situeer de balie op een voor de bezoeker logische en goed vindbare plek. Accentueer dit door bijvoorbeeld de bewegwijzering (bord, patronen in de vloerbedekking e.d.)
- Zorg dat de baliemedewerker direct zicht heeft op de binnenkomende klanten, de entree, de wachtruimte, toiletten en portaal. Voorkom dat het zicht belemmerd wordt door obstakels.

Ontwerp balie:

- Zorg dat de baliemedewerker de klant recht in de ogen kan kijken: verhoog de vloer van de baliewerkplek, creëer een apart sta-gedeelte of zorg er voor dat de klant (bijvoorbeeld door een zitplaats te creëren) op dezelfde hoogte komt als de medewerker
- Voorkom dat de baliemedewerker bij veelvoorkomende handelingen ver moet reiken, de armen omhoog moet tillen (bijv. voor het neerleggen of innemen van formulieren, geldhandelingen e.d.), voorover moet buigen, moet bukken, draaien e.d.
- Creëer in alle gevallen voldoende beenruimte voor de medewerker onder de balie
- Let ook op de verlichting: zorg dat medewerker en klant elkaar goed kunnen zien, er voldoende licht schijnt op het balieblad, waar handelingen moeten worden verricht, en voorkom spiegeling in het beeldscherm en voorkom dat er direct licht in het gezicht van medewerker of klant schijnt
- Besteed bij het ontwerp aandacht aan de privacy van zowel medewerkers als klanten.

Plaatsing beeldschermen en andere apparaten:

- Moeten er apparaten of hulpmiddelen op de balie staan, zoals beeldschermen: zorg er voor dat deze door hun plaatsing niet het zicht tussen baliemedewerker en klant belemmeren
- Let er bovendien op dat apparaten op de balie voor de medewerker goed binnen handbereik kunnen staan, zodat er niet voorover gebogen en ver gereikt hoeft te worden
- Houdt bij het ontwerp ook rekening met de juiste kijkafstand ten opzichte van het scherm.

Veiligheid balie:

- Bescherm medewerkers tegen kwaadwillende klanten: creëer voldoende sociaal veilige afstand (bijv. voldoende breed balieblad), zorg dat andere medewerkers de baliemedewerker kunnen zien, en plaats eventueel een fysieke scheiding tussen baliemedewerker en klant
- Plaats de balie waar geldhandelingen plaats vinden op een plek waar in de directe omgeving ook andere collega's werkzaam zijn
- Zorg er bij voorkeur voor dat collega's goed zicht hebben op de baliemedewerker. Is dit om de een of andere reden niet mogelijk zorg er dan voor dat de baliemedewerker altijd gemakkelijk alarm kan slaan in geval van nood
- Zorg bovendien voor een goede vluchtweg, waarbij de baliemedewerker kan vluchten zonder langs de klant te hoeven. Voorzie de vluchtweg van een deur, die naar buiten toe open gedraaid kan worden.

Meer informatie (ook voorbeelden van verschillende baliefuncties en eisen die daaraan gesteld mogen worden, zoals maatvoeringen): AI-blad 13: 'Kassa- en baliewerk'.

Zie ook de literatuurlijst.

Bijlage 14 Voorbeeld inhoud agressietraining

Om wat meer mogelijkheden te belichten, is gekozen om een uitgebreidere training als voorbeeld te gebruiken.

Aanleiding

De werkzaamheden van de woningcorporaties raken vaak direct aan belangrijke zaken in het leven van hun klanten en potentiële klanten. Daarbij kunnen heftige emoties ontstaan, of sterke belangentegenstellingen. Door dat klanten hun emoties uiten, of proberen voor hun belangrijke besluitvorming te beïnvloeden ligt het voor de hand dat medewerkers van woningcorporaties risico lopen om geconfronteerd te worden met agressieve taal, dreigend gedrag en incidenteel zelfs geweld.

Deze training richt zich vooral op medewerkers van afdeling waarbij de volgende zaken op de voorgrond staan (veel voorkomende agressievormen benoemen).

Doel van de training:

Doel van de training is de deelnemers te leren (potentieel) agressieve situaties snel te onderkennen, en vaardigheden en persoonlijke strategieën te ontwikkelen die helpen om escalatie te voorkomen en persoonlijke schade te voorkomen. Verder is het doel het vergroten van de mentale weerbaarheid met betrekking tot de voortdurende confrontatie met agressie, intimidatie en geweldsdreiging.

Uitgangspunten voor de agressietraining

Confrontatie met dreigende situaties en agressie levert stress (spanningen) op. Naast heftige incidenten die direct van invloed kunnen zijn, hebben ook deze voortdurende geringe incidenten invloed op de werkhouding, het welbevinden en de gezondheid van de werknemers.

Stressreacties uiten zich zowel psychisch als lichamelijk. Het is daarom zinvol als personeelsleden die veelvuldig aan dergelijke bedreigingen en agressie blootstaan leren hoe daarmee om te gaan. Doel daarbij is dat mensen psychisch en lichamelijk minder kwetsbaar worden voor agressie en zich weerbaarder op kunnen stellen.

Persoonlijke strategieën

Agressie is een interactie tussen personen die neigt tot escalatie. In de omgang met agressieve cliënten wordt van de individuele medewerker gevraagd door middel van het eigen gedrag de geweldsspiraal te doorbreken.

Hoe iemand op agressie reageert wordt bepaald door:

- hoe iemand in zijn ontwikkeling met agressie heeft leren omgaan;
- iemands waardesysteem over geweld;
- iemands eerdere ervaringen met geweld en
- iemands persoonlijkheid en zelfbeeld.

Op grond hiervan bestaan er dus grote individuele verschillen in het omgaan met agressie. Het effectief leren omgaan met agressie betekent dan ook dat op deze individuele verschillen moet worden aangesloten door het ontwikkelen, toetsen en oefenen van persoonlijke strategieën. In de training wordt met ieder gewerkt aan het formuleren van een dergelijke strategie en het oefenen daarvan in rollenspellen met professionele acteurs.

Daarbij wordt uitgegaan van de ervaringen die de deelnemers zelf hebben meegemaakt. Het leren omgaan met die situaties maakt de deelnemers weerbaarder voor toekomstige gebeurtenissen.

Vergroten van weerbaarheid

Naast een effectief de-escalerend gedrag is het ook zaak dat de medewerker op zo'n manier met agressie en dreiging omgaat dat hij of zij daar geen psychische of fysieke schade door op loopt. Daarom wordt in de training, naast het leren van gedragsvormen, aandacht besteed aan het vergroten van de fysieke en mentale weerbaarheid.

Het kennen van je innerlijke kracht en het daarop kunnen vertrouwen verkleint de kwetsbaarheid. Dat geldt niet alleen ten aanzien van concrete agressoren, maar ook ten aanzien van de meer anonieme dreiging en intimidatie.

In de praktijk van de training zijn het ontwikkelen van persoonlijke strategieën en het vergroten van de weerbaarheid nauwelijks van elkaar te scheiden. Een weerbare houding is de ruggengraat van een effectieve persoonlijke strategie.

De training

- Het hoofddaccent ligt op het ontwikkelen van herkenbare persoonlijke strategieën in het omgaan met agressie, (seksuele) intimidatie en dreiging.
- De strategieën worden in de rollenspellen ontwikkeld, geoefend en getoetst.
- Elke deelnemer wordt gevraagd actief aan de rollenspellen deel te nemen.
- De deelnemers maken op het eind van de training een persoonlijk actieplan en maken afspraken over de toetsing daarvan.
- De training telt 4 dagdelen.
- Deelnemers: maximaal 10
- 1 trainer en 1 acteur verzorgen de training.

Programma Agressietraining

1e dag: (ochtendsessie in totale groep, middag in 2 groepen)

09.00 - 10.00 uur Introductie / Kennismaking

10.00 - 12.00 uur Inleiding: fysieke reacties op agressie

Oefening 1: het gebruik van ademhaling en houding.

Oefening 2: het ervaren van agressie, wat doet agressie met jou en wat zijn de fysieke, cognitieve en gedragsreacties.

12.00 - 12.30 uur Inleiding over agressie:

Soorten agressie en hoe erop te reageren en hoe er mee om te gaan.

12.30 - 13.30 uur Lunch

13.30 - 17.00 uur Inventarisatie:

Welke positieve en negatieve kanten zitten er aan jouw manier van omgaan met agressie?

Oefeningen:

Het omzetten van angst en woede in weerbare handelingen.

Ontdekken en ontwikkelen van persoonlijke strategieën in het omgaan met agressie.

2e dag: (vervolg in twee subgroepen tot 15.30)

09.00 - 10.00 uur	Oefening: warming-up
10.00 - 10.15 uur	Koffie
10.15 - 12.30 uur	Vervolg van de oefening: Ontdekken en ontwikkelen van persoonlijke strategieën in het omgaan met agressie.
12.30 - 13.30 uur	Lunch
13.30 - 15.30 uur	Vervolg agressieoefening en opstellen persoonlijk actieplan.
15.30 - 16.30 uur	Inleiding over verwerking van geweldsincidenten.
16.30 - 17.00 uur	Afsluiting en evaluatie

Indien gewenst kan de leiding in het eerste blok aanleiding voor de training en beleid over agressie toelichten, terwijl er in het afsluitende blok tijd kan worden ingeruimd om vragen die gedurende de training opgekomen zijn bij deelnemers, en die op het terrein van het bedrijfsbeleid of de organisatie liggen (mag iets bijvoorbeeld wel of niet, wanneer staat het bedrijf al dan niet achter mij) te beantwoorden.

Terugkomdag

Deze dag wordt na ongeveer een half jaar gepland, zodat deelnemers met hun voornemens in het omgaan met agressie hebben kunnen werken en in de praktijk hebben ervaren wat er van hun voornemens wel en niet werkte en wat zij als moeilijke situaties zijn blijven ervaren.

Deze ervaringen vormen het vertrekpunt voor de herhalingstraining.

De doelen zijn het zelfde als die van de oorspronkelijke training.

Programma:

09.00 - 09.30	Korte introductie en kennismaking met trainers/acteurs
09.30 - 10.00	Korte reprise van agressie en de vormen
10.00 - 11.00	Inventarisatie: wat waren mijn leerpunten, wat heb ik ermee gedaan; wat is geslaagd en wat wil ik nog verbeteren.
11.00 - 12.30	Praktisch aan de gang met de leer- en verbeterpunten in oefeningen met acteurs.
12.30 - 13.30	Lunch
13.30 - 16.00	Vervolg van de oefeningen.
16.00 - 16.30	Formuleren van leerpunten en voornemens in het omgaan met agressie in de toekomst.
16.30 - 17.00	Afsluiting en evaluatie

Bijlage 15 Voorbeeld van een opvang- en nazorgprotocol

Opvang en nazorg medewerkers na agressie

Opvang

De leidinggevende is verantwoordelijk voor de opvang en begeleiding van een medewerker of medewerkers die een incident heeft (hebben) meegemaakt.

Opvang en nazorg hebben tot doel de betrokken medewerker(s) in staat te stellen zo snel mogelijk weer de draad van gewoon werken en leven op te pakken, en de normale gang van zaken in het bedrijf te herstellen.

Medewerkers die een (ernstig) incident hebben meegemaakt kunnen heftig reageren. Dit is een normale reactie op een abnormale gebeurtenis. De meeste mensen die betrokken zijn bij (ernstige) incidenten herstellen daarvan spontaan. Meestal in de loop van een aantal weken. De opvang en nazorg is erop gericht een invulling te geven aan goed werkgeverschap door:

- de voorwaarden voor dit herstel zo maximaal mogelijk te maken;
- tijdig te signaleren als het spontane herstel uitblijft, zodat tijdige verwijzing bij een verstoorde verwerking kan plaatsvinden.

Let op: heftige reacties treden niet alleen op bij mensen die direct getroffen zijn, maar kunnen ook optreden bij medewerkers die getuige zijn geweest van een ernstig incident, eerder iets vergelijkbaars hebben meegemaakt, of in vergelijkbare situaties terecht (kunnen) komen.

Bij opvang en nazorg zijn voor de leidinggevende de volgende zaken van belang:

- vorm een goed beeld van wat er is gebeurd.
- zorg dat u weet wie de direct en indirect getroffen zijn.
- zorg voor herstel van veiligheid (breng direct en indirect getroffen op een rustige en veilige locatie, stel gerust, zorg voor koffie/thee, laat ze niet alleen, geef ze de kans hun verhaal te vertellen).
- zorg voor herstel van controle op de situatie, dus als er chaos en verwarring heersen, zorg voor helderheid en organisatie, breng rust.
- getroffen van (ernstige) incidenten zijn vaak niet direct in staat zelf een aantal zaken te doen. Doe dit met ze, of als dat niet mogelijk is voor ze. Te denken valt aan zaken als:
 - informeren van het thuisfront
 - naar huis/ziekenhuis/politie begeleiden (getroffenen hebben vaak concentratieproblemen en kunnen een gevaar op de weg zijn)
 - doen van aangifte (NB: met adres van werkgever en niet het thuisadres!)
 - informeren van verzekeringen e.d.
- Zorg dat een medewerker naar huis wordt gebracht voor een zo spoedig mogelijke hereniging met thuis/relaties.
- Maak een vervolgspraak (volgende dag) om verdere praktische zaken te regelen, zoals
 - wel of niet werken, welke werkzaamheden, voor welke termijn e.d.
 - regelen van andere praktische zaken (schadevergoeding, verdere afhandeling e.d.)
 - vervolgspraken, beoordelen of er extra zorg nodig is. Bij agressie-incidenten is het altijd wenselijk om een of enkele vervolgspraken te maken. Agressie-incidenten verhogen de kans op de ontwikkeling van verwerkingsstoornissen. Houd de volgende frequentie aan: één of meerdere keren in de week na het incident (frequentie afhankelijk van gevolgen incident en reactie medewerker(s)), een volgend gesprek / contact na 1 of 2 weken, na 4 weken en dan na 6 weken een laatste contact indien verwerking normaal verloopt. Na 6 weken is doorgaans goed vast te stellen of verdere hulp nog nodig is, bijv. verwijzing)

Er kan gekozen worden voor verschillende soorten opvang:

1. Collegiale opvang: het voorval bespreken met de leidinggevende en/of met een of meerdere collega's
2. Opvang door specialistische hulpverlening. Hiertoe moet contact opgenomen worden met die inschakelt .

Collegiale opvang heeft, gezien het feit dat veruit de meeste personen zich herstellen zonder een beroep te hoeven doen op professionele hulp, de voorkeur. Collega's en leiding blijven aanwezig en kunnen ook op langere termijn nog als gesprekspartners worden gekozen. Verder kennen zij betrokkene(n) van vóór het incident en kunnen dus ook beter signaleren of betrokkene zich anders gedraagt dan voorheen.

Inschakeling van een deskundige is gewenst indien:

- leidinggevende niet opgeleid/onervaren is in het omgaan met incidenten en heftig geëmotioneerde medewerkers, en er geen bedrijfsopvang beschikbaar is.
- leidinggevende zich niet voldoende safe voelt in deze rol, en er geen ander binnen de organisatie beschikbaar is om hem of haar daarin te coachen.
- het incident zo heftig of ingrijpend is geweest dat leidinggevende of collega's onvoldoende afstand kunnen nemen om de begeleidende rol op zich te nemen.

Groepsopvang

Als een groep personeelsleden betrokken is geweest bij een incident kan gekozen worden om een aantal zaken groepsgewijs te doen. Dan gaat het bijvoorbeeld om de opvang direct na het incident en het eerste gesprek op de dag na het incident. Hiervoor gelden dezelfde uitgangspunten.

Het bespreken in de groep getroffenen heeft als groot voordeel dat personeelsleden gemakkelijk met elkaar in gesprek komen over het gebeuren en gemakkelijker elkaar gaan steunen. Ook kunnen misverstanden over het handelen van elkaar en verschillen in beleving worden rechtgezet.

Degene die de groepsbijeenkomst leidt, moet ervaring hebben met het leiden van groeps gesprekken en goed in staat zijn de interacties tussen (geëmotioneerde) leden in de groep goed te laten verlopen.

Ook voor deze opvang kan gebruik gemaakt worden van (externe deskundige).

Tussentijds inschakelen van specialistische hulpverlening

Indien een medewerker bijzonder ernstig reageert op een incident, zodat de werk- of leefsituatie voor betrokkenen of zijn omgeving onhanteerbaar dreigt te worden, dient altijd hulp ingeroepen worden.

Verwijzing vindt plaats via (bijvoorbeeld bedrijfsarts, personeelsfunctionaris of BMW).

Omgaan met incidenten in de teambespreking

Een goede manier om emotionele overbelasting te voorkomen is de incidenten regelmatig te bespreken tijdens het werkoverleg (tenminste 2 keer per jaar). Openheid over wat er gebeurd is voorkomt geruchtenvorming en angsten. Het open bespreken van ervaringen bevordert een goede teamsfeer en vormt voor medewerkers een buffer tegen emotionele belasting. Daarnaast krijgt de leidinggevende inzicht in de knelpunten die men ervaart bij incidenten.

Ook hier dient de nadruk te liggen op het praktische aanpakken van probleemsituaties. Wat kunnen we er aan doen?

Emoties uiten kan goed zijn, maar lost op zich weinig of niets op.

Vervolgcontacten bij collegiale opvang, of opvang door leidinggevende

Het is belangrijk om (indien mogelijk) de dag na het incident de slachtoffer(s) te spreken, of te laten spreken (bedrijfsopvangteam). Onderwerpen zijn:

- laten doen van het verhaal, met de nadruk op erkenning van het feit dat men iets ernstigs heeft meegemaakt. Emoties uiten mag, maar is geen doel. Dus niet aan mensen trekken!
- regelen van allerlei praktische zaken, zoals werkhervatting, contacten met thuisfront, thema's die relevant zijn in verband met aangifte, aansprakelijkheid, etc. Indien er afwijkende afspraken worden gemaakt, spreek dan gelijk af voor hoe lang. Zorg er daarbij voor dat men goed de vinger aan de pols kan houden en bevorder het herstel van de normale gang van zaken. Degene die het gesprek voert moet dit soort zaken kunnen afspreken.
- indien nodig kunnen mensen kort worden voorgelicht over de effecten van schokkende gebeurtenissen (nadruk op het normale van de reacties).
- bezien kan worden of inschakeling van een deskundige gewenst is.

Er dient een vervolgspraak te worden gemaakt. Het kan zijn dat betrokkenen zelf een vervolgesprek wensen, maar er is ook een werkgeversverantwoordelijkheid om voor goede zorg te zorgen. Dit behelst minimaal het volgen van de verwerking.

Vervolgcontact(en) met als doel het monitoren van het klachtenverloop

Het is om te beginnen de leidinggevende die hiervoor verantwoordelijk is. Het gaat hierbij om de volgende aspecten:

- Vragen naar verloop van verwerking; hoe gaat het nu, afgelopen periode en de huidige klachten en symptomen. Nemen deze af, wat kan er afgesproken worden om (tijdelijk) extra druk en spanningen te vermijden of af te laten nemen?
- Zijn er nog praktische zaken die geregeld moeten worden?
- Is er voldoende support voor betrokkene, thuis en binnen het bedrijf?
- Indien er nog sprake is van heftige symptomen die de het dagelijkse leven (ernstig) ontregelen, of betrokkene zelf de vraag ernaar stellen: bespreken van behoefte aan deskundige ondersteuning
- Opnieuw gelegenheid geven het gebeuren te vertellen, indien betrokkene daaraan behoefte heeft

Als betrokkene dat prettiger vindt kan volstaan worden met een telefoontje. De frequentie van volgende contacten kan in onderling overleg worden geregeld.

Afsluitend gesprek (ongeveer zes weken na incident)

Centraal staat het afsluiten van het incident: is het gebeuren voldoende verwerkt?

Een afsluitend gesprek dient altijd plaats te vinden.

De volgende onderwerpen kunnen de revue passeren:

- Stand van zaken bespreken (hoe gaat het nu?)
- Terugblikken op de afgelopen periode (wat is er allemaal gebeurd en hoe is de medewerker hiermee omgegaan?). Bezien in hoeverre eerdere afspraken (bijvoorbeeld betreffende werkzaamheden) nog nodig zijn, en voor hoe lang?
- Inventariseren van nog bestaande klachten en symptomen.
- Om de opvangperiode af te sluiten worden nog bestaande klachten en symptomen objectief (via een vragenlijst) gescoord. Aangezien de ervaring leert dat na een maand tot 6 weken betrouwbaar kan worden ingeschat of verdere hulp nodig is, wordt een beslissing om wel of niet door te verwijzen genomen.

- Doorverwijzing vindt plaats naar een daartoe bevoegde behandelaar (bijvoorbeeld via een bedrijfszorgpakket).
- De leidinggevende en de medewerker evalueren de opvang en nazorg en stellen vast of deze afdoende is geweest. Indien nodig worden vervolgspraken gemaakt. Bedoeling is dat opvang en nazorg zo lang duurt als nodig is. Niet korter, maar ook niet langer.

Bijlage 16 Agressie en geweld: waar let de Inspectie SZW op?

Doet u als werkgever genoeg om uw werknemers te beschermen tegen agressie en geweld? Jaarlijks zijn er in Nederland nog teveel incidenten door agressie en geweld op de werkvloer. De Inspectie SZW controleert de aanpak van agressie en geweld van werkgevers op 11 belangrijke onderdelen. Hieronder staat welke onderdelen dat zijn¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6. Heeft u afdoende organisatorische en personele maatregelen getroffen?

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

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

U heeft de benodigde bouwkundige en technische voorzieningen getroffen waarmee agressie en geweld kunnen worden voorkomen of beperkt. Bijvoorbeeld fysieke afscherming door een glazen wand of een hoge brede balie, vluchtroutes, camerabewaking of sluiting van bepaalde toegangsdeuren voor publiek.

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

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

¹ Tekst afkomstig uit folder Inspectie SZW.

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

U heeft een opvangregeling voor medewerkers die het slachtoffer zijn geworden van agressie of geweld. In deze regeling staat hoe, door of namens de leiding, aan slachtoffers eerste opvang en praktische ondersteuning wordt verleend en hoe de nazorg is geregeld.

U biedt ondersteuning aan het slachtoffer bijvoorbeeld door het aanbieden van tijdelijk andere werkzaamheden, het vergoeden van geleden materiële schade of het helpen bij het doen van aangifte bij de politie. Het is voor slachtoffers ook belangrijk dat u de dader aanspreekt op zijn of haar gedrag.

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

U heeft in een regeling vastgelegd hoe u de dader of daders van agressie- en geweldsincidenten aanpakt. Hierin staat welke acties door u richting de dader(s) worden ondernomen, afhankelijk van de ernst van het incident. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het geven van een waarschuwing, het opleggen van een toegangsverbod of andere sancties, het beëindigen van de dienstverlening, het doen van aangifte van een strafbaar feit bij de politie of het verhalen van de geleden schade op de dader.

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

U evalueert regelmatig het gevoerde beleid en de getroffen maatregelen tegen agressie en geweld. Daarbij kijkt u naar de effectiviteit van de maatregelen en voorzieningen. Het doel is om te komen tot verbeteringen in de aanpak van agressie en geweld.

Met de zelfinspectietool 'Agressie en Geweld' van het Inspectie SZW kunt u eenvoudig beoordelen of u uw werknemers voldoende beschermt tegen agressie en geweld. U controleert dan meteen of u voldoet aan de Arbowetgeving. In de nieuwe versie kunt u nu de 11 belangrijke onderdelen toetsen. Ga naar www.zelfinspectie.nl/agressie en beoordeel zelf of uw aanpak agressie en geweld in orde is. Middels de zelfinspectie kunt u zien wat uw verplichtingen zijn.

Zoek op internet ook de digitale folders van Inspectie SZW:

- 'Discriminatie op de werkvloer'
- 'Ongewenste omgangsvormen'

Bijlage 17 Literatuurlijst

Literatuur

5 sterrenaanpak voor een gezonde werkdruk, Huub Pennock e.a, Vakmedianet 2015.

Internetbronnen

Er is veel te vinden over werkdruk, agressie en geweld en ongewenst gedrag op het internet. Zo bevatten veel arbocatalogi inmiddels deze onderwerpen, waarbij naast algemene informatie ook diverse checklijsten en andere tools beschikbaar zijn. Andere websites, die voor de woningcorporaties interessant kunnen zijn, zijn de volgende:

Toolkit agressie en werkdruk voor woningcorporaties, FLOW Arbo Portal, www.flowweb.nl

www.Aedesnet.nl: site van de branchevereniging van wooncorporaties bevat een aantal hulpmiddelen om agressiebeleid op te zetten en agressie aan te pakken.

www.arboportaal.nl/onderwerpen/agressie-en-intimidatie: van het Ministerie van SZW geeft veel informatie over alle zaken die de aanpak van ongewenst gedrag, agressie en intimidatie betreffen. Het gaat hier naast informatie ook om checklijsten, voorbeelden van protocollen en nuttige links naar bijvoorbeeld de Landelijke Vereniging voor Vertrouwenspersonen.

www.werkdruk.startpagina.nl: verzameling met links voor vrijwel elk gewenst werkdrukthema.

www.fnv.nl/themas/veilig-en-gezond-werken/: bevat quickscan voor meten eerste indicatie werkdruk in organisaties, stressmeter voor individuele medewerkers en informatie. Sneltest ook te vinden op www.sneltestwerkdruk.nl

www.inpreventie.nl/werkdrukkompas

www.ras.nl/downloads/arbo-verzuim/: een handige gesprekswaaier: hoe spreek je elkaar op werkdruksignalen en voer je hierover met elkaar een gesprek? De waaier is bedoeld voor leidinggevenden in de schoonmaak- en glazenwassersbranche, maar biedt zeker ook inspiratie voor andere werkplekken. Staat onder 'documenten', vervolgens 'verzuim' en vervolgens de pdf van 'voorkomen van psychisch verzuim. Instructiewaaier'.

www.ornet.nl/zoeken/?q=agressie: geeft aanpak van agressie vanuit het standpunt van de ondernemingsraden weer (via zoekfunctie: agressie).

www.veiligepublieketaak.nl: is een initiatief van de overheid (ministerie Binnenlandse Zaken) om agressie bij organisaties met een publieke taak, zoals woningcorporaties, terug te dringen. Voor sommige initiatieven kan subsidie worden gekregen.

www.zelfinspectie.nl: een site van Inspectie SZW om door de ogen van een arbeidsinspecteur naar het beleid van de eigen organisatie te kijken. Er zijn zelfinspectie-instrumenten ontwikkeld voor werkdruk, voor agressie en geweld door derden en ook voor ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden.

