

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

**TNO-rapport**

**9619/3510153/vri/yuk**

**Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag:  
Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste  
omgangsvormen op het werk**

Datum	18 juni 2002
Auteurs	Sjiera de Vries Martijn van Niekerk Erik Jan van Dalen Marije Nuyens

## Voorwoord

Ongewenste omgangsvormen zoals pesten, discriminatie, agressie en geweld komen overal voor, ook op het werk. Werkgevers zijn, op basis van de Arbo-wet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling, verplicht om dergelijk ongewenst gedrag tegen te gaan. In dit rapport bespreken we voorbeelden van beleid dat met dit doel is opgezet. Het zijn voorbeelden van goede praktijken uit heel verschillende bedrijfstakken en van organisatie van verschillende omvang. Alle hebben ze hun eigen manier gevonden om ongewenste omgangsvormen aan te pakken. Deze publicatie is bedoeld om andere organisaties te inspireren bij het opzetten van hun beleid.

Het rapport is geschreven in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. We bedanken het Ministerie voor het verlenen van deze opdracht aan TNO Arbeid en voor het daaruit blijkende vertrouwen. Met name bedanken we ook de leden van de begeleidingscommissie, Astrid Kortenbach, Rex van der Sluys, Henk van der Stelt en Leo Schrijver voor hun constructieve en kritische commentaar.

Bij het schrijven van dit rapport hebben we veel medewerking gehad van verschillende organisaties die zich inzetten om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Zij hielpen ons aan de namen van organisaties die we ten voorbeeld konden stellen en verschaften ons waardevolle achtergrondinformatie over het opzetten en implementeren van beleid rond ongewenste omgangsvormen. Ook aan hen zijn wij dus veel dank verschuldigd.

De meeste dank gaat echter uit naar de organisaties die ons toestonden hun beleid te beschrijven en te publiceren. We waarderen hun openheid om de onderzoekers van TNO Arbeid deze “kijk in de keuken” te geven. Het bood ons de mogelijkheid een goede beschrijving te geven: niet alleen van het beleid zelf, maar vooral ook van de uitvoering daarvan. Door hun openheid hebben we veel geleerd, en we denken dat ook anderen veel kunnen leren van hun in dit rapport beschreven beleid.

Sjiera de Vries, projectleider  
Erik Jan van Dalen, projectmedewerker  
Martijn van Niekerk, projectmedewerker  
Marije Nuyens, projectmedewerker

## Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	4
2	Overzicht ‘Goede Praktijken’ .....	8
3	ING Nederland.....	10
4	KPN .....	14
5	Nederlandse Spoorwegen .....	18
6	Connexxion Openbaar Vervoer .....	23
7	HEMA.....	27
8	GVB.....	30
9	GIANT Europe Manufacturing BV .....	36
10	Drechtwerk.....	39
11	Politie Haaglanden.....	43
12	Regiopolitie Brabant Zuid Oost .....	47
13	Westfries Gasthuis.....	52
14	Sociale Dienst Amsterdam.....	56
15	Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam .....	65
16	Curium.....	68
17	Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen.....	72
18	Thuiszorgorganisaties Noord-Brabant .....	75
19	Algemene conclusies.....	79
19.1	Type organisatie .....	79
19.2	Aanleiding voor het beleid .....	79
19.3	Type beleid.....	80
19.4	Visie op ongewenste omgangsvormen.....	80
19.5	Preventie .....	81
19.6	Opvang en begeleiding .....	82
19.7	Ontwikkeling en implementatie .....	82
19.8	Verankering .....	83
19.9	Kosten en baten.....	84
19.10	Besluit .....	84
	Bijlage 1: Overzicht betrokken experts.....	86
	Bijlage 2: Contactpersonen Ongewenste Omgangsvormen.....	89

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Sinds 1 oktober 1994 vallen seksuele intimidatie en agressie en geweld onder de werkingssfeer van de Arbo-wet. Beide thema's werden toen gezien als relatief 'nieuwe' arborisico's; ze worden in de Memorie van Toelichting omschreven als 'een ernstig maatschappelijk probleem'. Opname in de Arbo-wet moest er voor zorgen dat er juridische mogelijkheden kwamen om seksuele intimidatie en agressie en geweld doeltreffend te kunnen aanpakken op organisatieniveau. Hierdoor werden incidenten rond agressie en geweld en seksuele intimidatie niet langer gezien als problemen van individuele werknemers, maar als structurele problemen van arbeidsorganisaties. De Arbo-wet richt zich dan ook op de totale beleidsvoering die de medewerkers zoveel mogelijk moet beschermen tegen seksuele intimidatie en agressie en geweld en de nadelige gevolgen ervan. Deze beleidsvoering omvat zowel preventie als opvang en begeleiding van slachtoffers. Bij preventie kan daarbij bijvoorbeeld gedacht worden aan bouwkundige en technische voorzieningen, organisatorische maatregelen, opleiding en training van werknemers en deskundigheidsbevordering. Voor de opvang en begeleiding van slachtoffers kan bijvoorbeeld gezorgd worden voor het aanstellen van een vertrouwenspersoon, het invoeren van een klachtenprocedure en een klachtencommissie, en het zorgen voor nazorg en begeleiding.

Uit de onlangs gehouden evaluatie<sup>1</sup> van de Arbo-wet over seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten bleek:

- dat ongewenste omgangsvormen als seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten nog steeds te veel voorkomen (zie tabel 1);
- dat 22% van de 'slachtoffers' van pesten enige tijd ziek thuis zit;<sup>2</sup>
- dat er in 1999 door bedrijven meer maatregelen werden genomen dan in 1995, maar dat die in veel gevallen niet tot het gewenste resultaat leiden;
- dat met name de opvang en begeleiding nu beter geregeld zijn, maar dat de bouwkundige, technische en organisatorische maatregelen nog verder kunnen verbeteren;
- dat een groot aantal werkgevers nog onvoldoende maatregelen neemt en te weinig inspelt op signalen over ongewenste omgangsvormen.

Tabel 1 Omvang agressie en geweld, seksuele intimidatie en pesten volgens werknemers. (Bron: van Soethout & Sloep, 2000).

	Wel eens mee te maken	Mee geconfronteerd op huidig werk
Agressie en geweld	40%	36%
Seksuele intimidatie	14%	10%
Pesten	23%	16%
Totaal	N=1559	N=1559

Agressie en geweld, seksuele intimidatie en pesten zijn veelal uitingen van ongelijke behandeling en discriminatie. Als zodanig vallen deze gedragingen niet alleen onder de Arbo-wet maar ook onder de Algemene Wet Gelijke Behandeling. Deze wet bepaalt dat niemand in Nederland ongelijk behandeld mag worden op grond van geslacht, ras,

<sup>1</sup> Soethout, J. van en M. Sloep (2000). *Evaluatie Arbowet over seksuele intimidatie, agressie en geweld en pesten op het werk. Eindrapport*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

<sup>2</sup> Het gaat bij dit pestgedrag veelal om racisme en discriminatie.

nationaliteit, godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid en hetero- of homoseksuele gerichtheid. Ook op de werkvloer is dergelijk gedrag verboden. Uit recent onderzoek van de FNV en ervaringen van het COC blijkt dat beide vormen van ongewenst omgangsvormen ondanks dit verbod regelmatig optreden, en dat er zowel bij etnische minderheden als homoseksuelen een relatie is tussen discriminatie op het werk en verzuim.

Het voorgaande leidt tot de conclusie dat de ongewenste omgangsvormen een ernstig probleem vormen; ze komen nog te veel voor en er worden te weinig maatregelen genomen door bedrijven om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Werkgevers, werknemers en Arbo-diensten zullen extra inspanningen moeten leveren om ongewenste omgangsvormen en de gevolgen ervan, zoals verhoogd verzuim en WAO-instream, uit te bannen. Zij hebben echter te weinig kennis over ongewenste omgangsvormen op de werkplek, en de bestaande kennis is te diffuus en te verbrokkeld. Ook ontbreekt het vaak aan kennis over de relevante wetgeving zoals de Arbowet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling, en de implicaties van deze wetgeving.

Om te komen tot een verbetering van de bestaande situatie heeft Staatssecretaris Hoogervorst de Tweede Kamer bij de aanbieding van het eindrapport Evaluatie Arbowet een inventarisatie van 'goede praktijken' voor preventie en aanpak van ongewenste omgangsvormen toegezegd. Deze inventarisatie is toegewezen aan TNO Arbeid en wordt in dit rapport beschreven.

## 1.2 Doelstelling

De inventarisatie van goede praktijken voor preventie en aanpak van ongewenste omgangsvormen heeft als doel werkgevers, werknemers en Arbo-diensten kennis laten nemen van concrete mogelijkheden voor beleid en maatregelen ter vermindering van ongewenste omgangsvormen, en hen hiermee te inspireren bij het nemen van initiatieven in de eigen organisatie. Het gaat daarbij met name om seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten, racisme en discriminatie.

## 1.3 Definiëring ongewenste omgangsvormen

In de praktijk is gebleken dat de in de Arbo-wet gehanteerde definitie van seksuele intimidatie en agressie en geweld verbreed moet worden om alle bedreigende en agressieve arbeidssituaties te kunnen onderbrengen. In de Startnotitie van het onderzoek 'Goede praktijken ter preventie van ongewenste omgangsvormen inclusief discriminatie op het werk' (waarvan dit rapport het resultaat is) wordt de term Ongewenste Omgangsvormen gehanteerd, die ook pesten omvat. Discriminatie wordt als apart aandachtspunt toegevoegd.

Op basis van het voorgaande verstaan we in deze inventarisatie onder ongewenste omgangsvormen de volgende categorieën gedragingen:

- verbale agressie (bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, treiteren);
- fysieke agressie (bijvoorbeeld slaan, vastgrijpen);
- psychische agressie/intimidatie (bijvoorbeeld dreigen, chanteren, achtervolgen, pesten, 'mobbing');
- seksuele intimidatie (bijvoorbeeld nafluiten, opmerkingen maken, aanranding);
- discriminatie (bijvoorbeeld in relatie tot iemands leeftijd, geslacht, etnische achtergrond, handicap, hetero- of homoseksuele gerichtheid, positie);
- vandalisme (bij de organisatie of in de omgeving van de organisatie, bijvoorbeeld vernieling, brandstichting);
- criminaliteit (bij de organisatie of in de omgeving van de organisatie, bijvoorbeeld dreigbrieven, drugshandel in de buurt, inbraak, insluiping).

De nadruk in deze inventarisatie van goede praktijken ligt meer op seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en discriminatie dan op vandalisme en criminaliteit. Beleid op deze laatste twee categorieën willen organisaties meestal niet prijsgeven om redenen van veiligheid.

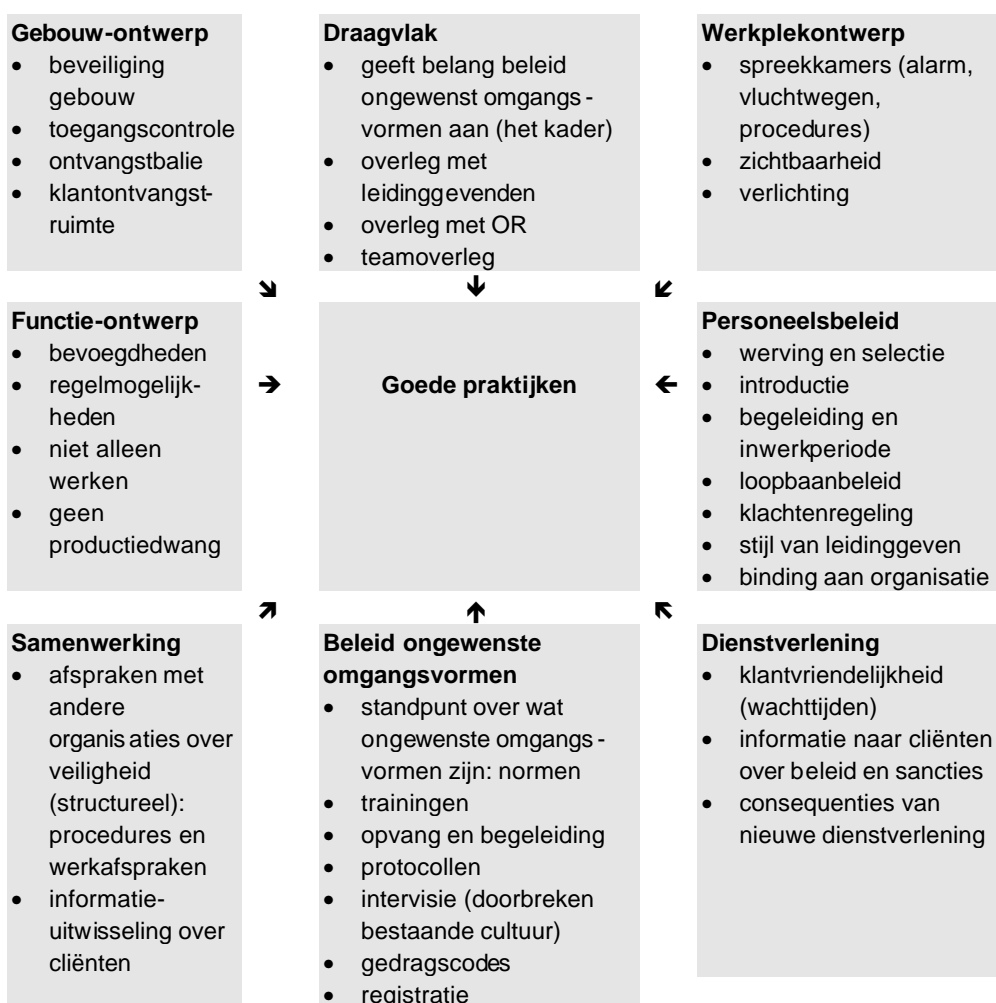
De categorieën worden vaak samengevat in de begrippen ‘ongewenste omgangsvormen’ en ‘sociale veiligheid’. Een belangrijk onderscheid daarbij is de herkomst van de dader: we spreken vaak van ongewenste omgangsvormen als het gaat om interne daders (medewerkers van de betreffende organisatie, collega’s) en spreken over sociale veiligheid wanneer het gaat om externe daders (klanten, cliënten, patiënten, leerlingen, anonieme derden). Deze twee categorieën lopen overigens vaak in elkaar over. Beide groepen komen in deze inventarisatie van goede praktijken aan bod.

#### 1.4 Definiëring ‘Goede Praktijken’

In dit rapport inventariseren we goede praktijken rond ongewenste omgangsvormen. We noemen een (beleids-)maatregel een goede praktijk als de betreffende maatregel:

- overdraagbaar is;
- tot aantoonbare effecten heeft geleid;
- inspirerend is voor andere organisaties;
- onderdeel vormt van een integrale benadering of beleidscyclus.

Figuur 1: Invalshoeken van ‘goede praktijken’ binnen een organisatie.



Voorbeelden van ‘goede praktijken’ kunnen verschillende invalshoeken hebben. Dit wordt geïllustreerd in figuur 1.

## 1.5 Methode en opzet rapport

In deze inventarisatie beschrijven we ‘goede praktijken’ op het gebied van ongewenste omgangsvormen. We proberen hierbij niet om alle mogelijkheden in kaart te brengen, wel om de verscheidenheid aan mogelijke maatregelen weer te geven.

Om ‘goede praktijken’ te vinden is de zogenaamde ‘sneeuwbalmethode’ gebruikt, waarbij we intermediaire organisaties zoals Arbo-diensten, trainingsbureaus, etc. gevraagd hebben om tips over organisaties die een goed beleid voeren. Binnen deze voorbeeldorganisaties is steeds gesproken met twee personen: een beleidsmaker en iemand die betrokken is bij de praktische uitvoering van het beleid (meestal een lijnmanager). Daarnaast is, indien van toepassing, gesproken met de externe ondersteuner die heeft geholpen met de ontwikkeling en/of implementatie van het beleid tegen ongewenste omgangsvormen. Op basis van deze gesprekken zijn de ‘goede praktijken’ beschreven.

Naast deze specifieke informatie over het beleid van de organisatie is de externe ondersteuners ook gevraagd naar aanvullende informatie over hun ervaringen met het ontwikkelen en implementeren van beleid om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. Hiertoe zijn interviews uitgevoerd en is een expert-meeting georganiseerd. Bij deze expert-meeting was een groot aantal externe deskundigen aanwezig, evenals vertegenwoordigers van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In de bijeenkomst zijn de voorlopige conclusies uit de gesprekken besproken en aangevuld met conclusies uit de praktijkervaring van de aanwezigen. De resultaten van de gesprekken en de expert-meeting worden samengevat in het afsluitende hoofdstuk.

## 2 Overzicht ‘Goede Praktijken’

In de volgende hoofdstukken beschrijven we voorbeelden van ‘goede praktijken’ om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. In deze beschrijvingen is een vaste structuur aangehouden die er als volgt uitziet:

- Naam van het beleid en doelstellingen
- Typering van de organisatie en haar visie op ongewenste omgangsvormen
- Aanleiding voor het beleid
- Beschrijving van beleid en maatregelen
- Ontwikkeling, implementatie en verankering van het beleid
- Resultaten en effectiviteit van het beleid
- Kosten en baten van het beleid
- Externe ondersteuning (indien van toepassing)
- Adres van de organisatie en contactpersoon
- Adres van de ondersteunende organisatie en contactpersoon (indien van toepassing)

Tabel 2 geeft een overzicht van de beschreven goede praktijken. Daarin wordt, naast de naam van de organisatie, ook aangegeven:

- Of de organisatie behoort tot de profit of de non-profit sector
- De omvang (aantal medewerkers) van de organisatie
- Het type dader waarop het beleid zich richt. We onderscheiden daarbij interne en externe daders
- Het type ongewenste omgangsvorm waarop het beleid zich richt. We onderscheiden daarbij drie vormen:
  - agressie en geweld
  - discriminatie
  - vandalisme
- Onder agressie en geweld vallen daarbij de volgende gedragingen:
  - verbale agressie (bijvoorbeeld schelden, schreeuwen, treiteren)
  - fysieke agressie (bijvoorbeeld slaan, vastgrijpen)
  - psychische agressie en intimidatie (bijvoorbeeld dreigen, chanteren, pesten, 'mobbing', achtervolgen,)
  - seksuele intimidatie (bijvoorbeeld nafluiten, opmerkingen maken, aanranding)



Tabel 2: Overzicht beschreven goede praktijken

Organisatie	Profit/non-profit	Omvang	Daders		Type ongewenste omgangsvorm		
			Intern	Extern	Agressie en geweld	Discriminatie	Vandalisme
ING	Profit	35.000	*	*	*	*	*
KPN	Profit	30.000	*	*	*	*	*
Nederlandse Spoorwegen	Profit	20.000		*	*	*	*
Connexxion	Profit	13.000		*	*		*
HEMA	Profit	10.500	*	*	*	*	*
GVB	Profit	4.800	*	*	*	*	*
GIANT	Profit	300	*		*	*	*
Drechtwerk	Profit en Non-Profit	2.000	*		*	*	
Politiekorps Haaglanden	Non-profit	4.775	*		*	*	
Politie Brabant Zuid Oost	Non-profit	1.850	*		*	*	
Westfries Gasthuis	Non-profit	1.800	*	*	*	*	*
Sociale Dienst Amsterdam	Non-profit	1.570		*	*	*	*
SoZaWe Rotterdam	Non-profit	1.500	*		*	*	
Curium	Non-profit	285		*	*		
Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen	Non-profit	100	*		*	*	
Thuiszorgorganisaties Noord-Brabant	Non-profit	#		*	*	*	*

# het betreft een samenwerkingsverband van meerdere instellingen

### 3 ING Nederland

#### ING Nederland

• Sector	<i>financiële instellingen</i>
• Omvang in aantal medewerkers	<i>35.000 in Nederland</i>
• Profit/ non- profit	<i>profit</i>
• Type ongewenst gedrag	<i>alle vormen</i>
• Daders	<i>intern en extern</i>

#### 3.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Beleid (on)gewenst gedrag

#### 3.2 Typering van de organisatie

ING is een internationale financiële dienstverlener van zowel bank- als verzekeringsactiviteiten als vermogensbeheer. In Nederland werken er zo'n 35.000 medewerkers bij ING, waarvan ongeveer 40% vrouw. De gemiddelde leeftijd ligt op 41 jaar en het opleidingsniveau begint bij MBO (ongeveer de helft van de medewerkers) de overige medewerkers hebben een HBO of academische achtergrond. Het percentage allochtonen is niet groot, maar ING voldoet aan de wet Samen.

##### *Visie ING op ongewenst gedrag*

Uitgangspunt voor ING is dat collega's op een respectvolle, integere manier met elkaar omgaan en dat medewerkers in een veilige omgeving kunnen werken. Dit wordt uitgedragen door de regeling (on)gewenst gedrag. De basis normen en waarden van ING die van toepassing zijn op gewenst gedrag zijn: respect, integriteit, eerlijkheid en veiligheid.

ING is van mening dat bij ongewenst gedrag het onmogelijk is om limitatief vast te leggen over wat wel en wat niet is toegestaan. Welk gedrag als ongewenst ervaren wordt, kan per individu en per situatie verschillen. ING vindt dat ongewenst gedrag een behoorlijke belasting kan vormen voor medewerkers en dus serieus genomen moet worden.

ING hanteert de volgende omschrijving van ongewenst gedrag: 'handelingen van een groep of van een individu, gericht tegen een persoon of personen die deze handelingen als bedreigend, vernederend of intimiderend ervaart/ervaren'. Hierbij worden negen hoofdvormen onderscheiden: sociaal isoleren, werk onaangenaam en onmogelijk maken, bespotten, roddelen, dreigen, lichamelijk geweld, (seksuele) intimidatie en racisme.

Het beleid (on)gewenst gedrag geldt zowel voor interne als externe slachtoffers en daders en richt zich uitdrukkelijk niet op een specifieke groep zoals bijvoorbeeld allochtonen, vrouwen of homoseksuelen. Verder richt het beleid zich op alle typen van ongewenste omgangsvormen, behalve fraude, daar is een apart beleid voor.

#### 3.3 Aanleiding voor het beleid

De oorspronkelijke aanleiding om beleid te ontwikkelen om ongewenst (intiem) gedrag tegen te gaan ligt in een ver verleden. De onderdelen waaruit ING is opgebouwd hadden al in de jaren 80 beleid om dergelijk gedrag tegen te gaan. In 1994 is er een gemeenschappelijk beleid voor ING Nederland ten aanzien van ongewenste intimiteiten ingevoerd. Het totale beleid tegen ongewenst gedrag is per 1 januari van dit jaar ingevoerd.

### 3.4 Beschrijving beleid en maatregelen

De basis van het beleid van ING is het stimuleren van gewenst gedrag. Op de tweede plaats komt het duidelijk aangeven welk gedrag pertinent niet wordt getolereerd binnen ING. Preventie staat dus voorop. Maar mocht zich ongewenst gedrag voordoen, dan wordt dit onmiddellijk bestreden.

#### *Stimuleren van gewenst gedrag / Preventie van ongewenst gedrag*

ING hanteert vier instrumenten om gewenst gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag te voorkomen:

1. voorbeeldfunctie management;
2. informatieverstrekking;
3. onderwerp bespreekbaar maken;
4. diversiteitbeleid.

ING wil continu laten zien dat ongewenst gedrag op geen enkele wijze getolereerd wordt. Hierbij is allereerst van belang dat het **management** zelf gewenst gedrag vertoont en daarnaast duidelijk stelling neemt tegen ongewenst gedrag. Om dit te kunnen doen is bekendheid met het onderwerp een vereiste. ING hanteert twee instrumenten om deze bekendheid te vergroten: informatieverstrekking en het onderwerp bespreekbaar maken.

**Informatie** wordt verstrekt via brochures, intranet, (de)centrale personeelsbladen en informatiebijeenkomsten voor managementteams. In deze publicaties en bijeenkomsten wordt aangegeven dat ING het onderwerp serieus neemt, welke omgangsvormen ING belangrijk vindt en welk gedrag ING als ongewenst ervaart. De basis normen en waarden van ING die van toepassing zijn op ongewenst gedrag zijn: respect, integriteit, veiligheid en eerlijkheid.

Het **bespreekbaar** maken van ongewenst gedrag gebeurt door het een (verplicht) agendapunt voor het werkoverleg te maken, zodat leidinggevenden met hun eigen medewerkers over het onderwerp overleggen en afspraken kunnen maken over de manier van omgaan met elkaar.

Tenslotte geeft ING aan dat een actief **diversiteitbeleid** bijdraagt aan het voorkomen van ongewenst gedrag. Uit wetenschappelijk onderzoek komt naar voren dat ongewenst gedrag het minst voorkomt op afdelingen waar mensen met verschillende achtergronden vertegenwoordigd zijn en waar een open cultuur bestaat waarbij de onderlinge verschillen op een goede manier bespreekbaar zijn en waar hiervoor begrip bestaat. Een meer evenwichtige (machts)verhouding tussen verschillende groepen helpt ongewenst gedrag voorkomen.

#### *Bestrijding van ongewenst gedrag*

ING hanteert drie uitgangspunten/uitwerkingen van het beleid tegen ongewenst gedrag:

1. oplossing wordt in eerste instantie in de lijn gezocht;
2. vertrouwenspersonen kunnen worden ingeschakeld;
3. er is een klachtenregeling en klachtencommissie.

Ter bestrijding van ongewenst gedrag is een interne **klachtenprocedure** opgesteld. Zoals eerder aangegeven verschilt welk gedrag als ongewenst wordt beschouwd per individu en per situatie. Daarom is het uitgangspunt van ING bij de bestrijding van ongewenst gedrag dat de problemen in eerste instantie in de **lijn** worden opgelost. Indien een medewerker het ongewenst gedrag om wat voor reden dan ook niet bij zijn/haar leidinggevende wil of kan aankaarten, dan kan hij/zij zich wenden tot één van de 70 interne **vertrouwenspersonen** die als aanspreekpunt beschikbaar zijn.

In het afhandelen van zaken onderscheidt ING drie stadia. Een zaak hoeft niet alle drie de stadia te doorlopen. In het eerste stadium meldt de medewerker de klacht bij de vertrouwenspersoon, die de medewerker opvangt en, indien gewenst, verder begeleidt. De stappen die ondernomen worden zijn afhankelijk van de wens van de medewerker. Er zijn meerdere stappen mogelijk:

1. de medewerker kiest er, na het luchten van zijn/haar hart bij de vertrouwenspersoon, voor om geen verdere stappen te (laten) ondernemen.
2. de medewerker onderneemt zelf stappen richting aangeklaagde;
3. de medewerker kiest voor een bemiddelingstraject;
4. de medewerker kiest er voor een officiële klacht in te dienen.

Wanneer een medewerker zelf geen directe stappen richting de aangeklaagde wil ondernemen, maar wel wil dat er actie wordt ondernomen om het ongewenste gedrag te stoppen, kan in een volgend stadium een bemiddelingstraject worden ingezet. Bij bemiddeling vindt geen onderzoek plaats en wordt geen uitspraak gedaan over de aannemelijkheid van de inhoud van de klacht. Doel is stopzetting van het ongewenste gedrag. De vertrouwenspersoon schakelt iemand uit de organisatie in die vervolgens bemiddelt tussen de medewerker en de aangeklaagde. Wie als bemiddelaar wordt benaderd zal per situatie zorgvuldig door de vertrouwenspersoon en de medewerker worden afgewogen, net als de wijze van bemiddeling:

1. de bemiddelaar maakt de aangeklaagde duidelijk dat zijn/haar gedrag door iemand als ongewenst wordt ervaren, en dat dit dus moet worden stopgezet;
2. de bemiddelaar organiseert een gesprek tussen de medewerker en de aangeklaagde (in aanwezigheid van vertrouwenspersoon en bemiddelaar).

Wanneer er geen oplossing door bemiddeling gevonden kan worden of wanneer de medewerker geen bemiddeling wenst, kan in een volgend stadium een officiële klacht worden ingediend. Naar aanleiding daarvan wordt een onafhankelijk onderzoek ingesteld naar de gegrondheid van de klacht. De klachtencommissie velst binnen vier weken een onafhankelijk en objectief oordeel over de ingediende klacht en brengt advies uit over de eventueel te nemen disciplinaire maatregelen.

### **3.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Het beleid (on)gewenst gedrag wordt, indien de noodzaak hiertoe blijkt uit een periodieke evaluatie of vanwege nieuwe ontwikkelingen in het vakgebied, aangepast/verbeterd door de stafafdeling Human Resources Nederland.

Steeds als er wat verandert in het beleid wordt dit uitgebreid aan iedereen in de organisatie gecommuniceerd door middel van brochures, het intranet en het bespreekbaar maken van het onderwerp in bijvoorbeeld het werkoverleg.

De afdeling HR Nederland houdt zich via eigen marktonderzoek, en de bureaus Bezemer & Kuiper en KPMG op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen en onderzoeken op het gebied van ongewenst gedrag.

Verankering van het beleid (on)gewenst gedrag van ING vindt, behalve door het informeren van medewerkers, plaats door de aanwezigheid van 70 vertrouwenspersonen binnen de organisatie en een klachtenregeling die goed bekend is gemaakt in de organisatie en die bovendien op intranet staat.

### **3.6 Resultaten en effectiviteit**

De resultaten van het beleid (on)gewenst gedrag zijn moeilijk te bepalen omdat waarschijnlijk de meeste klachten door de lijnmanager worden aangepakt en opgelost. Dit is echter een veronderstelling gebaseerd op het feit dat er slechts 25 meldingen per jaar bij de vertrouwenspersonen binnenkomen. ING is van mening dat het effect van het beleid op bijvoorbeeld het ziekteverzuim en verloop moeilijk aan te tonen is. Men gaat ervan uit dat het beleid een positief effect heeft op het verzuim en het verloop, maar ook op de effectiviteit en productiviteit van de individuele medewerker en de gehele afdeling. Een ander effect is de reputatie van de organisatie op de arbeidsmarkt.

Tenslotte heeft het beleid een verlagend effect op de ‘meldingsdrempel’. Medewerkers durven hun nek uit te steken en een klacht in te dienen, ook tegen mensen met een hogere functie. Ze hebben vertrouwen dat er wat mee gebeurt en dat ze daar achteraf geen last mee krijgen.

Los van de positieve effecten is ING van mening dat haar medewerkers in een open en veilig werkklimaat moeten kunnen werken.

### **3.7 Kosten & baten**

De kosten hangen helemaal af van de casus; hoeveel tijd en energie de manager e.a. eraan besteden. Daarnaast zijn er onder meer de kosten van de vijfdaagse opleiding voor de vertrouwenspersonen, de opleiding van leden van de klachtencommissie, de themadagen voor de vertrouwenspersonen, het drukwerk van de brochures, de kosten externe adviesbureaus en hulpverleners etc.. Een totale schatting hiervan is moeilijk te maken: wat in de lijn gebeurt wordt niet geregistreerd, de kosten die wel inzichtelijk zijn fluctueren per jaar, afhankelijk van de cases die zich voordoen.

Voor de baten van het beleid geldt hetzelfde als voor de effectiviteit:  $\propto$  zijn moeilijk vast te stellen. Verder is het geen primair doel van het beleid om een bepaald bedrag aan baten te behalen. ING gaat ervan uit dat het beleid baten oplevert in de zin van gemotiveerde medewerkers, die ING een plezierige, veilige werkgever vinden om bij te werken.

### **3.8 Adres organisatie**

ING/HR Nederland  
Postbus 810  
1000 AV Amsterdam  
Locatiecode: GA 02.01  
Contactpersoon: Terry Bot  
T: 020-5919040  
E: terry.bot@mail.ing.nl

## 4 KPN

KPN	
• <i>Sector</i>	<i>Zakelijke dienstverlening</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>30.000 medewerkers</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>intern en extern</i>

### 4.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Bedrijfscode “Wat ons bindt”.

De bedrijfscode verwoordt wat KPN wil bereiken en wat de centrale gedachte achter de activiteiten is. De doelstelling van KPN vergt dat alle niveaus binnen KPN doelgericht werken en samenwerken, volgens beschreven waarden en verantwoordelijkheden.

### 4.2 Typering van de organisatie

KPN is een telecommunicatiebedrijf. KPN heeft drie kernactiviteiten: mobiele communicatie, internet IP/ datadiensten en vaste netwerkdiensten. De organisatie is conform deze kernactiviteiten ingedeeld in drie divisies. De strategie van KPN is waardecreatie voor de stakeholders van de onderneming, te weten aandeelhouders, klanten, medewerkers en de maatschappij. De kernthema's in de strategie zijn groei, innoverende producten en diensten, een grote klanttevredenheid (operational excellence) en het bereiken van een sterke financiële positie.

### 4.3 Aanleiding voor het beleid

Het thema Security staat al lang in de schijnwerpers in de betekenis van een algemeen veiligheidsbeleid en beveiliging van bedrijfsmiddelen. KPMG Ethics & Integrity definieert dit als “economische integriteit”. De “sociale integriteit”, omgangsvormen, is bij KPN vanaf 1999 toegevoegd in de vorm van de bedrijfscode “Wat ons bindt”.

De tweede aanleiding vormt de internationaliseringsfase van 1999/ 2000. Wim Dik, toenmalig bestuursvoorzitter, was van mening dat waarden en normen essentieel zijn als bindmiddel tussen alle nieuwe en vernieuwde bedrijfsonderdelen van KPN. Latere bestuursvoorzitters delen deze mening.

### 4.4 Beschrijving beleid en maatregelen

KPN heeft de bedrijfscode “Wat ons bindt” ter verduidelijking van de missie, de verantwoordelijkheden en de kernwaarden. De code draait om vier kernwaarden: professioneel, vernieuwend, verbonden en respectvol. Het beleid is integraal: ongewenste omgangsvormen (sociale integriteit) zijn gekoppeld aan veiligheidsbeleid (economische integriteit). De code geldt voor iedere KPN'er, inclusief ingehuurd personeel als schoonmakers of interim managers. De Helpdesk “Security en Integriteit” is de spil in de nazorg nadat zich een incident heeft voorgedaan. Medewerkers kunnen bellen met het gratis 0800 nummer van deze helpdesk, als geïntegreerd vangnet voor alle typen van schendingen van integriteit.

#### *Code*

De bedrijfscode omschrijft normen en waarden. Dit bestaat uit algemeen gewenst gedrag. Fysieke en verbale agressie, intimidatie, en discriminatie zijn vormen van ongewenst gedrag die benoemd zijn. KPN heeft bewust niet gekozen voor een heel

specifieke omschrijving van grenzen van ongewenst gedrag, maar voor een streefcode. Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor de naleving van de code en voor de toepassing van de code binnen zijn of haar aandachtsgebied.

Er bestaan enkele concrete gedragsinstructies. Deze staan in deelcodes. Een voorbeeld hiervan is de Deelcode “Informatie- en communicatiemiddelen”, waarin onder meer gebruiksregels rondom internet en e-mail zijn vastgelegd. Een deelcode bestaat uit meer dan alleen *technische* regeltjes. Ten aanzien van het gebruik van de zakelijke mobiele telefoon luidt een van de gedragsbepalingen bijvoorbeeld “vermijd telefoongedrag dat anderen tot ergernis is”. Het aantal gedragsinstructies is bewust beperkt gehouden. Bij KPN werken plm 30.000 medewerkers van uiteenlopend niveau. Als de code in te specifieke bewoordingen weergegeven zou worden, mist het zijn doel bij een dergelijk groot aantal medewerkers.

### **Helpdesk**

Ingeval van ongewenst gedrag is een aantal mogelijkheden denkbaar. De leidinggevende is het primaire vangnet en zal samen met de medewerker trachten tot een oplossing te komen. In andere gevallen zal de medewerker ervoor kiezen een beroep te doen op de vertrouwenspersoon (secundaire vangnet).

24 Uur per dag is de telefonische helpdesk Security & Integriteit bereikbaar. Na een Security melding stellen Integriteitsconsultants een onderzoek in en nemen actie voor zover nodig. Nadat de Bedrijfscode “Wat ons bindt” in oktober 2000 door bestuursvoorzitter Smits ondertekend was, heeft de oorspronkelijke Helpdesk “Security” ook taken ten aanzien van ongewenste omgangsvormen erbij gekregen. Medewerkers zijn daartoe opgeleid door KPMG. Melding van diefstal van een mobiele telefoon is tenslotte onvergelykbaar met melding van een poging tot aanranding. De helpdeskmedewerker biedt de beller in eerste instantie een luisterend oor en tracht een beeld te krijgen van de kwestie. Vervolgens kan verwijzing naar een vertrouwenspersoon, bedrijfsarts of BMW’er (Bedrijfsmaatschappelijk Werk) plaatsvinden, een en ander in overleg met de medewerker zelf. De helpdesk verzorgt ook de registratie van meldingen. Enerzijds om te kunnen bewaken dat een klacht ook daadwerkelijk wordt aangepakt (alle voortgangsstappen worden bijgehouden), maar anderzijds ook als stuurinformatie voor het management.

Een groot voordeel van één centraal meldpunt is een goed inzicht in de problematiek. Zowel qua omvang als qua type ongewenste gedragingen. Een ander voordeel is de laagdrempeligheid. Melden kan snel en gemakkelijk. Een gevaar schuilt in het afschuiven van de verantwoordelijkheid voor de nazorg naar aanleiding van de melding: “dat lost de helpdesk wel op”. KPN tracht dit te voorkomen door in de bedrijfscode te vermelden dat de leidinggevende het primaire vangnet is. Melding van incidenten kan niet anoniem.

### **Overig**

De betrokkenen bij KPN noemen als succesfactoren voor dergelijk beleid:

- geregelde communicatie en betrokkenheid van medewerkers bij de ontwikkeling;
- commitment van de opdrachtgever (ingeval van KPN de directie) en het lijnmanagement;
- consistentie en voorbeeldgedrag van management (een manager die zelf frequent grote relatiegeschenken aanneemt, komt niet geloofwaardig over als hij medewerkers op integer gedrag aanspreekt.)

Faalfactoren zijn volgens de betrokkenen:

- een korte, hevige impuls is onvoldoende. Continue aandacht is vereist;
- alleen “gij zult...” instructies werken niet stimulerend.

## 4.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering

Initiator is Wim Dik, bestuursvoorzitter ten tijde van de start van dit beleid. De huidige bestuursvoorzitter Ad Scheepbouwer zet het beleid onverkort voort. Een multidisciplinaire projectgroep heeft zorggedragen voor de uitvoering. De ontwikkeling heeft veel tijd gevraagd van betrokkenen, maar het implementatieproces mogelijk nog meer. Geregeld is een dwarsdoorsnede van medewerkers uit de gehele KPN organisatie gepolst over de ideeën. Ruim voor de definitieve verspreiding van de Bedrijfscode verschenen aankondigingen in de personeelsbladen. Voorafgaand aan de introductie is de bedrijfscode als agendapunt opgevoerd bij het “top 100 overleg”: de vergadering van de 100 belangrijkste KPN managers. Ook na de introductie is er in dit overleg regelmatig aandacht besteed aan de bedrijfscode en de implementatie. Een aparte KPN intranetsite stelt het onderwerp “bedrijfscode” in de schijnwerpers. Per bedrijfsonderdeel is een “codefacilitator” aangesteld, die het implementatieproces in het betreffende onderdeel begeleidt.

De Bedrijfscode is verspreid in papieren vorm, maar vergezeld van twee aanvullende middelen: een video en het dilemmaspel “Open kaart”. De video laat een boodschap zien van Paul Smits, opvolger van Wim Dik. Commitment vanuit de top van de organisatie is een belangrijke succesfactor. Tonen van de video in het werkoverleg was verplicht.

Het dilemmaspel is een product van KPMG. Het bevat bedrijfsspecifieke dilemma’s die aanzetten tot discussies. Er is geen goed of fout antwoord, het gaat om de discussie. (Zie kader.) De speldozen zijn onder alle leidinggevendenden verspreid, hetgeen een behoorlijke geldsinvestering is geweest.

Uitvoering van het beleid is voor een belangrijk deel belegd bij de integrale helpdesk en compliance officers. Borging van het beleid zelf is in deze tijd van de grote reorganisatie een punt van zorg. De bedrijfsresultaten en de uitvoering van de reorganisatie zijn twee speerpunten. Andere thematieken, hoe belangrijk op zichzelf ook, zijn momenteel daaraan ondergeschikt.

### Voorbeeld van een dilemma uit het spel “open kaart”.

*Als hoofd van de afdeling Opleidingen organiseer ik vaak cursussen bij luxueuze conferentiecentra. De manager van een van die centra biedt mij aan met mijn gezin een weekend gebruik te maken van het hotel dat tot het complex behoort. Wat doe ik?*

- a. Ik weiger het vriendelijke aanbod. Ik wil werk en privé gescheiden houden.
- b. Ik accepteer het vriendelijke aanbod, maar sta erop ervoor te betalen.
- c. Ik accepteer het aanbod zonder meer.
- d. Ik weiger het aanbod en besluit voortaan geen gebruik meer te maken van dit conferentiecentrum.

Bron: KPMG, brochure Dilemmaspel ‘Open Kaart’.

## 4.6 Resultaten en effectiviteit

Een afname van het aantal klachten is niet van toepassing. Als verklaring daarvan geldt dat het probleem zichtbaar is. De helpdesk heeft een zodanige bekendheid dat men durft te bellen en durft te melden. Voorheen werden veel incidenten niet gemeld. Discussie over ongewenst gedrag werkt wel stimulerend voor onderlinge arbeidsverhoudingen en – relaties. Daarnaast heeft men in de organisatie meer oog voor incidenten.

Meting van de resultaten zal in de nabije toekomst mede ook geschieden door middel van het medewerker tevredenheidonderzoek.



#### **4.7 Kosten & baten**

Voor sommigen uit de implementatiewerkgroep is dit project enige tijd een volledige dagtaak geweest. Implementatie onder 30.000 medewerkers vergt een grote inspanning. Tevens is een consultant van KPMG ingehuurd. De consultancy bij het implementatieproces heeft ongeveer 200 à 250.000 Euro gekost. Aanvullende kosten zijn de productie van het spel en de video.

Baten zijn niet in geld of tijd uit te drukken. In sommige afdelingen is internalisering van het beleid uit de bedrijfscode te constateren. Meer in het algemeen groeit bedrijfsbreed het bewustzijn van het thema.

#### **4.8 Externe ondersteuning**

KPMG Ethics & Integrity Consulting heeft ondersteunende diensten geleverd voor het opstellen van de bedrijfscode en het implementatieproces.

#### **4.9 Adres organisatie**

KPN  
Postbus 3053  
3800 DB Amersfoort  
Contactpersoon: Ludo de Vries, Manager Security KPN Nederland  
Telefoon 030 - 658 8664  
e-mail: l.j.devries@kpn.com

## 5 Nederlandse Spoorwegen

### Nederlandse Spoorwegen

• <i>Sector</i>	<i>Vervoer</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>20.000 medewerkers</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>extern</i>

### 5.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Sociale Veiligheid.

Doelstelling is een *integraal* sociaal veiligheidsbeleid ter voorkoming en reductie van en het adequaat omgaan met agressie en onveiligheid.

### 5.2 Typering van de organisatie

De Nederlandse Spoorwegen willen op Europees niveau een toonaangevende dienstverlener zijn voor mensen onderweg. Daarbij concentreert NS zich op service en informatie voor, tijdens en na de reis; producten en diensten op en rond vervoersknooppunten en het (rail-)vervoer daartussen. NS wil ervaren worden als een betrouwbaar, veilig en toegankelijk bedrijf met een menselijke uitstraling.

In 2001 is een nieuwe NS organisatie van start gegaan. Het organisatie-onderdeel NS Reizigers houdt zich bezig met het vervoeren van reizigers (productie, logistiek, materieelinzet, e.d.). NS Reizigers werkt vanuit vier netwerken: Noordoost, Randstad Noord, Randstad Zuid en Zuid. Deze netwerken zijn weer onderverdeeld in een aantal productiegebieden waarin een of meerdere standplaatsen zijn. Elk netwerk heeft voor de bijsturing van de treindienst een eigen regelcentrum.

### 5.3 Aanleiding voor het beleid

Het anti agressiebeleid van de Nederlandse Spoorwegen dateert al vanaf 1991. Naar aanleiding van het neersteken van een conducteur in Harlingen, creëert de directie 400 formatieplaatsen voor extra conducteurs op "risicotreinen". Aanvullende maatregelen zijn opleidingen en trainingen en de aanschaf van portofoons voor iedere conducteur. Uit de evaluatie blijkt enige jaren later dat de effectiviteit van de genomen maatregelen beter kan. Er worden reisregels voor treinreizigers opgesteld en de aanschaf van een treinkaartje in de trein wordt fors duurder dan datzelfde kaartje gekocht op een station. Zwartrijden geldt nog immer als de belangrijkste aanleiding voor agressie.

De maatregelen verwateren vanwege personeelstekorten en onvoldoende borging van het beleid in de decentrale NS onderdelen. Begin 2000 heeft de NS afspraken gemaakt met vakbonden en ondernemingsraad om de sociale veiligheid van reizigers en personeel duurzaam te verbeteren. Er ontstaat een integraal sociaal veiligheidsbeleid, dat wil zeggen een beleid waarin wordt samengewerkt met in- en externe partijen (politie, gemeenten, enz.). De directe aanleiding is tweeledig:

- Eind 1999 is er in korte tijd een aantal ernstige agressie incidenten;
- Na lang onderhandelen tussen vakbonden, Ondernemingsraad en directie ligt er een principe akkoord over het plan "Bestemming Klant". Over het onderdeel Sociale veiligheid is daarentegen niet onderhandeld: iedereen erkent het belang en de directie heeft 45 miljoen Euro voor extra maatregelen toegezegd. Dit onderdeel heet het Sociaal Veiligheidsconvenant. 30 Miljoen is bestemd voor extra personele inzet, de resterende 15 miljoen voor uiteenlopende projecten om oorzaken en gevolgen van agressie en geweld aan te pakken.

## 5.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Het integrale veiligheidsbeleid is gericht op agressie, discriminatie, onveiligheidsgevoel, vernieling en ongewenst gedrag. Zowel preventie als opvang na een incident maken er deel van uit. Daders van het ongewenste gedrag zijn reizigers, voor ongewenst gedrag (waaronder seksuele intimidatie) tussen NS medewerkers bestaat een aparte regeling, die hier verder niet aan de orde komt. Met de start van het integrale beleid is ook een programmabureau Sociale Veiligheid ingericht, die tot taak heeft de uitvoering voor de gehele NS organisatie ter hand te nemen.

Deze casusbeschrijving is gericht op NS Reizigers, maar omdat de extra middelen voor een deel ook ten goede komen van maatregelen op stations, zal ook NS Stations kort worden vermeld.

### *NS Reizigers*

Een van de aspecten is het organisatorisch inbedden van het nieuwe Sociaal Veiligheidsbeleid. Dit krijgt onder andere vorm in de inrichting van het Proces Bijzondere taken (PBT). Dertien regionale procesmanagers zijn verantwoordelijk voor het sociale veiligheidsbeleid in hun werkgebied. Eenmaal per kwartaal voeren zij gezamenlijk overleg en stemmen ze zaken op elkaar af.

De maatregelen, voortvloeiend uit de extra 45 miljoen Euro, zijn divers van aard:

- *Werving van 800 fulltime conducteurs en treinsurveillanten, voor een deel werkzaam in ambulante PBT teams (30 miljoen Euro).*

Het getal "800" is vertekenend: de begin jaren negentig toegekende 400 fte maakt hier deel van uit. Maar de werving en het behoud van de extra conducteurs bleek lastig, waardoor de toegekende 400 fte slechts ten dele is opgevuld. Feitelijk waren er slechts 150 fulltime extra conducteurs voor versterking op trajecten met relatief veel incidenten. Er bestaat een nauwkeurig protocol, dat aan de hand van het aantal incidentmeldingen vaststelt op welk traject "risicotreinen" rijden.

De 650 nieuwe medewerkers worden ingezet in ambulante PBT teams. Zij verzorgen extra in- en uitgangscntroles of assistentie bij calamiteiten of grote evenementen. Ook de nieuwe functie van treinsurveillant maakt hier onderdeel van uit. Een surveillant ondersteunt de (hoofd-)conductor op de trein, maar heeft minder bevoegdheden. Vanwege de krapte op de arbeidsmarkt en de moeite om conducteurs te werven, is deze functie nieuw ontworpen. Een belangrijk verschil in bevoegdheden is dat een conductor tevens Bijzonder Opsporings Ambtenaar (BOA) is. Zij zijn bevoegd aanhoudingen te verrichten en processen-verbaal uit te schrijven.

- *Verplichte cursus "Maak er werk van" voor conducteurs, treinsurveillanten en medewerkers Tickets & Service.*

Doel is medewerkers om te leren gaan met lastige situaties. Vanwege de omvang van de doelgroep lopen de trainingen door tot 2003. Momenteel worden vier modules voor verdieping en opfrissing van de kennis ontwikkeld.

- *Taakgericht werkoverleg*

Personeelstekorten waren in het recente verleden de verklaring dat het werkoverleg uit de agenda's werd geschrapt. De enkele keer dat er overleg plaatsvond, was het veelal een "klaaguurtje". Nu is de intentie structureel overleg te laten plaatsvinden. Buiten de randstad lukt dit goed. Zeker als de bemensing van de ambulante PBT teams op orde is, is er ruimte om eenmaal per maand taakgericht werkoverleg te voeren. In de Randstad is dit echter een probleem en het inroosteren van werkoverleg blijft lastig.

- *Technische hulpmiddelen.*

De portofoons van begin jaren negentig blijken te snel aangeschaft. De kwaliteit laat te wensen over. Met de extra middelen wordt iedere machinist, conducteur en surveillant uitgerust met een mobiele telefoon en "railpocket". Dit laatste apparaat is multifunctioneel: van reisinformatie tot elektronische melding van incidenten. De meldingen vormen de input voor beleid en de inzet van de PBT's. Een ander vermeldenswaardig initiatief gericht op preventie is het project "Luisteris". Conducteurs en machinisten bezoeken scholen en vertellen persoonlijke verhalen. Dit maakt veel indruk op de jongeren en blijkt in een grote behoefte te voorzien: in 2000 werden ruim 600 scholen en internaten bezocht. In totaal zijn er al 250.000 jongeren bezocht (stand februari 2002).

### ***Opvang na een incident***

De leidinggevende fungeert als eerste opvang na een incident, desgewenst bijgestaan en geadviseerd door een bedrijfsmaatschappelijk werker. Vanuit de medewerkers is het idee voor project "Vangrail" geboren. Per regionaal productiegebied is er een aantal ervaringsdeskundige collega's beschikbaar voor tweedelijns opvang na een incident. Zij zijn geen opvangdeskundige, maar zijn als collega goed bekend met het werk en verlenen op basis van vrijwilligheid hulpverlening na een incident. Wel worden zij jaarlijks in de gelegenheid gesteld cursussen en/of trainingen te volgen.

### ***NS Stations***

Een deel van de extra middelen komt ten goede aan maatregelen in en om stations:

- extra cameratoezicht;
- sinds 1993 zijn op veertig stations ruim 1100 camera's aangebracht. Uit het extra budget voor sociale veiligheid worden binnenkort 28 (vooral kleine) stations voorzien van camera's. De keuze voor deze stations is gebaseerd op klantonderzoek. De beelden worden alleen na een incident op verzoek van de politie bekeken. Cameratoezicht in de trein wordt overigens thans uitgetoetst op de Zoetermeerlijn (NS Reizigers).
- in geval van nieuwbouw of verbouw van stations is veiligheid in het ontwerp prominent aanwezig. Een Voorbeeld is het aanbrengen van glas ter voorkoming van donkere hoeken.
- voorbeelden van overige, kleine maatregelen zijn het snoeien van hoge struiken en het aanbrengen van extra verlichting.

### ***Overig***

De betrokkenen bij de NS noemen als succesfactoren voor dergelijk beleid:

- Borging van het beleid in de decentrale organisatie door verantwoordelijkheden expliciet te benoemen;
- Maak gebruik van ideeën van het uitvoerend personeel om de problemen helder te krijgen;
- De samenhang tussen inzet van extra mensen en technische hulpmiddelen werkt versterkend;
- Training "deëscalerend gedrag" werkt preventief.

Faalfactoren zijn volgens de betrokkenen:

- Technische hulpmiddelen (zoals cameratoezicht) creëren op zichzelf een schijnveiligheid;
- Het succes van geavanceerde communicatie apparatuur staat of valt met het menselijk gebruik: een portofon vergeten aan te zetten haalt alle technische mogelijkheden onderuit.

## 5.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering

Aanvankelijk was er weerstand tegen de invoering van de ambulante PBT teams. Niet zozeer bij leidinggevendenden, maar wel bij uitvoerend treinpersoneel. Vooral conducteurs waren bezorgd over het behoud van hun functie. Die weerstand ebt weg nu de resultaten zichtbaar worden: het aantal in- en uitgangscntroles is hoger en er zijn extra baanvakcontroles (teams van surveillanten en conducteurs voor kaartcontrole tijdens de reis).

Niettemin heeft het rijdend personeel aarzelingen rondom het veiligheidsbeleid: "We hebben dit al vaker gehoord, eerst zien dan geloven". Het NS programmabureau Sociale Veiligheid streeft dan ook naar veel zichtbare acties en maatregelen. De effectiviteit is daarbij minder belangrijk; het gaat voor de korte termijn om de zichtbaarheid ervan.

Borging van het beleid heeft speciale aandacht gekregen, aangezien eerdere plannen hier mede op zijn vastgelopen. Nu ligt er een convenant dat gedragen wordt door zowel de vakbonden en de ondernemingsraad als de directie. Het aanstellen van verantwoordelijken binnen de regionale organisatie garandeert verankering in de organisatie. Maar prioriteitstelling blijft een lastig punt: de personeelsproblematieken, met name in de Randstad, nopen managers soms keuzes te maken die niet in lijn liggen met het plan Sociale Veiligheid.

## 5.6 Resultaten en effectiviteit

Het aantal meldingen van incidenten is na jarenlange toename vanaf 2000 geconsolideerd. Maar het is onjuist dit aan het integrale sociale veiligheidsbeleid toe te schrijven. Meldingsmoeheid zou een mede oorzaak kunnen zijn.

De algehele sfeer bij de NS maakt het onmogelijk concreet te zijn over veranderingen in andere effectmaten zoals ziekteverzuim of uitstroom: er zijn diverse beïnvloedende factoren. De cijfers wisselen bovendien sterk per regio. In de Randstad is het verzuim over het algemeen hoger dan in het zuiden of noorden. Na het vertrek van de directie (eind december 2001) is wel overal een verbetering van de werksfeer merkbaar.

Een maatregel die in 2002 kritisch zal worden bezien is de differentiatie tussen treintarief en stationstarief van kaartjes. Het doel - minder zwartrijden - is niet bereikt. Het hogere treintarief schrikt de notoire zwartrijder niet af. Bovendien heeft de maatregel weinig draagvlak bij conducteurs: als de reiziger met een goed verhaal komt, berekenen ze niet het hogere tarief.

## 5.7 Kosten & baten

Het reguliere budget voor sociale veiligheid bedraagt € 20 miljoen per jaar. Aanvullend wordt door de overheid € 4,5 miljoen voor extra cameratoezicht op stations toegekend. Een proef met cameratoezicht in de trein is de nieuwste ontwikkeling op dit terrein.

Het convenant Sociale Veiligheid omvat een extra impuls van € 45 miljoen voor de gehele NS organisatie. De besteding is onder punt 6 uitvoerig beschreven.

De opbrengsten zijn niet in geld uit te drukken. Het meest tastbaar is het korter ziekteverzuim na een incident vanwege de goede opvang. Maar ook dit criterium is sterk afhankelijk van de mate waarin de formatie voor de ambulante PBT teams is ingevuld.

## 5.8 Externe ondersteuning

Voor het plan "Sociale Veiligheid" is geen gebruik gemaakt van externe ondersteuning. Opleidingen en trainingen worden ontwikkeld door de eigen werkmaatschappij NS Opleidingen.

## **5.9 Adres organisatie**

Nederlandse Spoorwegen  
Antwoordnummer 4470  
3500 VE UTRECHT  
Secretariaat Programmabureau Sociale Veiligheid  
Telefoon 030-235 5308  
[socialeveiligheid@holding.ns.nl](mailto:socialeveiligheid@holding.ns.nl)

## 6 Connexxion Openbaar Vervoer

### Connexxion Openbaar Vervoer

• <i>Sector</i>	<i>vervoer</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>13.000</i>
• <i>Profit/ non-profit</i>	<i>profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>agressie en geweld, vandalisme</i>
• <i>Daders</i>	<i>extern</i>

### 6.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Connexxion en sociale veiligheid

### 6.2 Typering van de organisatie

De connexxion groep vervoert op allerlei manieren mensen over land en over water. Met bussen, taxi's, touringcars en treinen over land, maar ook met veer- en sneldiensten over water. Verder heeft de connexxion groep een reisorganisatie: connexxion travel dat vliegreizen organiseert. Er zijn zo'n 13.000 mensen werkzaam bij connexxion.

De connexxion groep is opgebouwd uit de divisies:

1. connexxion openbaar vervoer
2. connexxion taxi services
3. connexxion tours
4. connexxion new business

Deze beschrijving gaat over het beleid 'connexxion en sociale veiligheid' van connexxion openbaar vervoer.

### 6.3 Aanleiding voor het beleid

De focus van deze beschrijving ligt op de sociale veiligheid, dus op ongewenste gedrag door externe daders. Bij connexxion gaat het hierbij vooral om passagiers. Connexxion voert al jarenlang een beleid om de sociale veiligheid te bevorderen. Agressief gedrag en andere vormen van ongewenst gedrag door de passagiers is niet iets van de laatste jaren, dat kwam 25 jaar geleden ook al voor.

### 6.4 Beschrijving beleid en maatregelen

#### *Preventieve maatregelen*

Connexxion streeft een veilige verblijf- en werkomgeving voor haar reizigers en medewerkers na. De kern van het beleid 'connexxion en sociale veiligheid' bestaat uit een aantal preventieve maatregelen:

- Service-medewerkers;
- Centrale verkeersleiding;
- VIC-teams (veiligheid, informatie, controle);
- Cursus 'omgaan met klanten in lastige situaties';
- Camera's (risico-trajecten);
- Inrichting bussen;
- Schade vandalisme binnen 24-uur hersteld;
- Haltevoorziening;
- Scholenprojecten.

De *service-medewerkers* begeleiden de chauffeurs in de bus of 'langs de weg'. In het eerste geval betekent dit dat er iemand met de chauffeur meerijsdt. Deze medewerker is

te herkennen aan het chauffeursuniform met een plaatje: 'service-medewerker'. Verder zijn er in iedere regio een aantal service-medewerkers mobiel: ze rijden in de regio rond, klaar om een chauffeur te ondersteunen die hierom vraagt. Dit loopt via de **Centrale verkeersleiding**.

De Centrale Verkeersleiding is dag en nacht bereikbaar en zorgt ervoor dat een chauffeur zo snel mogelijk bijstand krijgt. Zowel in het geval van agressie en/of geweld als bij een ongeval.

De service-medewerkers zijn Bevoegd Opsporingsambtenaar (BOA) en mogen dus verbalen uit schrijven. De leden van de drie **VIC-teams** van connexxion hebben eveneens een BOA bevoegdheid. Deze Veiligheid, Informatie en Controle-teams draaien verschillende diensten mee van de lijnen in een bepaalde regio. Iedere regio krijgt ongeveer 20 dagen per drie maanden ondersteuning van een VIC-team. Zo'n team dat uit twee of drie personen bestaat rijdt dan een dienst mee met een chauffeur en controleert de vervoersbewijzen van de reizigers. Er gaat een sterke preventieve werking uit van deze teams.

De leidinggevenden krijgen periodiek een uitdraai van alle meldingen aan de Centrale verkeersleiding en nemen contact op met iedere chauffeur die onder hen valt om er achter te komen wat er precies gebeurd is en of de chauffeur verdere ondersteuning van een bedrijfsmaatschappelijk werker nodig heeft.

Iedere chauffeur die in dienst komt krijgt een basisopleiding. Een module van deze opleiding heet **omgaan met klanten in lastige situaties**. In deze module wordt geleerd hoe om te gaan met agressie. Zaken die aan de orde komen zijn: sociale vaardigheden, non-verbaal gedrag, maar ook wat voor soort opmerkingen de chauffeurs beter niet kunnen maken. Er wordt bijvoorbeeld onderscheid gemaakt tussen mopperende, kankerende, scheldende, en dreigende klanten. Het doel van deze module is de weerbaarheid van de chauffeurs te vergroten.

In bepaalde regio's zijn er trajecten met een verhoogde kans op ongewenst gedrag van passagiers. Op deze trajecten zet connexxion **camera's** in om potentiële daders te ontmoedigen. Camera's in de bussen, maar ook op de busstations en bushaltes. De camera's dragen bij aan een groter gevoel van veiligheid bij de andere passagiers en de chauffeurs.

Een andere manier van preventie van agressie en vandalisme is te proberen zo weinig mogelijk aanleiding te geven tot agressie en vandalisme. Hiermee wordt bijvoorbeeld rekening gehouden met de **inrichting van de bussen**. Connexxion streeft een aangenaam klimaat in haar bussen na. De kleurstelling in de bussen moet bijvoorbeeld een ontspannen gevoel bij de passagiers teweeg brengen en niet 'uitnodigen' tot agressie of vernieling. Verder zorgt connexxion er in principe voor dat vuile of beschadigde bussen binnen 24 uur weer helemaal schoon en gerepareerd zijn. De drempel om te vernielen is in een schone, intacte bus hoger dan in een smerige bus waar bijvoorbeeld al wat armleningen loszitten.

Ook de haltes worden zo schoon en netjes mogelijk gehouden. De zogenaamde **haltevoorziening** zorgt ervoor dat alle verplichte zaken (route-informatie, bushokje, haltebord e.d.) op de door connexxion beheerde haltes aanwezig zijn en schoon en intact blijven.

Het laatste preventieve instrument dat in deze beschrijving is opgenomen heeft geen direct verband met het primaire proces van connexxion zoals de vorige instrumenten. Connexxion biedt **basisscholen** in samenwerking met bureau HALT voorlichtingsproject 'Stuk' aan over sociale veiligheid. Met dit project wil men de jongeren de zinloosheid en de gevolgen van agressie en vandalisme duidelijk maken. Een aantal vernielde bussen wordt als voorbeeld getoond en daarbij wordt verteld hoeveel geld het kost om zo'n bus te herstellen en welke straffen daders tegemoet kunnen zien.



***Curatieve maatregelen***

Naast preventieve maatregelen heeft connexion een aantal curatieve maatregelen genomen. De nadruk ligt echter op de preventie.

Curatieve maatregelen:

1. Bedrijfsmaatschappelijk werk.
2. De unit-manager is snel ter plekke bij een ernstig geval van ongewenst gedrag; bijvoorbeeld wanneer er fysiek geweld is gebruikt.
3. Ondersteuning bij eventuele aangifte, juridische aansprakelijkheid e.d..

***Registratie en evaluatie***

Iedere melding aan de centrale verkeersleiding wordt geregistreerd en doorgegeven aan de desbetreffende leidinggevende. Daarnaast worden de meldingen periodiek geëvalueerd en gerapporteerd naar het management. Ook de incidenten waarop de chauffeurs de verkeersleiding niet hebben ingeschakeld worden geregistreerd en opgenomen in de evaluatie en rapportage aan het management. Op iedere standplaats van de chauffeurs liggen hiervoor formulieren die de chauffeurs kunnen invullen.

**6.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Connexion is partner in een aantal landelijke platforms Sociale Veiligheid. Deze platforms, de deelnemende organisaties en de overheid hebben veel onderzoek laten doen naar beleid en maatregelen om de sociale veiligheid te vergroten. Connexion heeft uit deze onderzoeken de voor haar situatie beste dingen gehaald en er een samenhangend beleid van gemaakt.

Helaas zijn er zeer regelmatig meldingen bij de centrale verkeersleiding (al is de frequentie erg afhankelijk van de regio). Het gevolg hiervan is dat er een groot draagvlak is voor het beleid onder de medewerkers en de leidinggevenden en dat het beleid, het protocol er bij iedereen ingebakken zit. Het is triest maar waar: vrijwel iedereen is een 'ervaringsdeskundige'.

**6.6 Resultaten en effectiviteit**

Het veiligheidsgevoel onder de chauffeurs is relatief groot. Het idee en de ervaring dat er ondersteuning óf op de bus aanwezig is óf dat deze snel ter plaatse is, geeft de chauffeur een gevoel van veiligheid.

De weerbaarheid of zelfredzaamheid van de chauffeurs wordt door de training 'omgaan met agressie' groter. Hierdoor daalt het aantal meldingen bij de verkeersleiding. Om toch een goed beeld te krijgen van de omvang van het ongewenste gedrag melden de chauffeurs nu achteraf ook de incidenten waarvoor ze de hulp van de verkeersleiding niet nodig achtten.

Uit de registratie en evaluatie van de meldingen blijkt dat het ongewenste gedrag de laatste jaren ongeveer gelijk is gebleven. Connexion heeft een aantal prestatie-indicatoren geformuleerd om de effectiviteit van het beleid 'connexion en sociale veiligheid' te kunnen meten. Enkele voorbeelden zijn:

- de veiligheidsbeleving van de reizigers en het personeel van connexion. Hiertoe wordt ieder jaar een enquête onder de reizigers en een medewerkerstevredenheidsonderzoek onder het personeel afgenomen. In beide vragenlijsten vormt de sociale veiligheid een belangrijk onderdeel;
- de kosten van het vandalisme in een bepaalde periode;
- de meldingsfrequentie per categorie ongewenst gedrag.

**6.7 Kosten & baten**

De genoemde maatregelen kosten erg veel geld, maar de opdrachtgevers (verschillende overheden) van connexion zijn bereid deze te dragen omdat deze zich erg bewust zijn van hun sociale verantwoordelijkheden richting de maatschappij. connexion zelf

investeert ook erg veel geld in de sociale veiligheid. In de eerste plaats omdat anders veel klanten zullen wegblijven en in de tweede plaats (en zeker zo belangrijk) om de chauffeurs een werkomgeving te kunnen bieden waarin ze zich veilig voelen.

Dit gevoel van veiligheid bij de passagiers en de chauffeurs is dan ook de grootste opbrengst van het beleid van connexxion. Daarnaast daalt bijvoorbeeld de schade van vandalisme dramatisch na de installatie van camera's.

## **6.8 Adres organisatie**

Connexxion Openbaar Vervoer  
Postbus 3  
2770 AA Boskoop  
Contactpersoon: de heer A. Geutjes  
T: 0172-212105  
E: a.geutjes@connexxion.nl

## 7 HEMA

HEMA	
• Sector	Handel
• Omvang in aantal medewerkers	10.500 in Nederland
• Profit/ non-profit	profit
• Type ongewenst gedrag	alle vormen
• Daders	intern en extern

### 7.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Geen, maakt integraal onderdeel uit van het arbo-beleid

### 7.2 Typering van de organisatie

HEMA, de Hollandse Eenheidsprijzen Maatschappij Amsterdam, werd opgericht in 1926 en maakt deel uit van het Vendex KBB concern. Op dit moment heeft HEMA 254 winkels in Nederland, 24 in België met in totaal 10.489 werknemers, waarvan zo'n 80% vrouw. Bijna 80% van de medewerkers heeft een L(B)O-achtergrond, terwijl 3% een HBO of WO opleidingsniveau heeft. De resterende 17% zit hier tussenin met een MAVO-, HAVO- of VWO-diploma.

#### *Visie HEMA op ongewenst gedrag*

HEMA heeft er voor gekozen geen opsomming neer te leggen van ongewenste gedragingen. HEMA is van mening dat iedere medewerker voor zichzelf uitmaakt of hij/zij een opmerking of handeling als vervelend en dus ongewenst ervaart. Zowel de beleving van de individuele medewerker als de objectief bepaalde maatstaven van betamelijk gedrag zijn doorslaggevend.

HEMA hanteert zeven 'cultuursleutels' om het gedrag van de medewerkers te sturen. Eén van deze sleutels is 'respect en vertrouwen'. Zaken als integriteit, vertrouwen, elkaar helpen en emoties uitspreken komen in deze cultuursleutel naar voren.

### 7.3 Aanleiding voor het beleid

De aanleiding voor het ontwikkelen van het beleid was een combinatie van wetgeving (Arbo-wet) en ontwikkelingen in de maatschappij. Mede in verband met het grote aantal vrouwen binnen HEMA is men begonnen met beleid tegen seksuele intimidatie. Later is dit beleid uitgebreid en is nu gericht tegen alle vormen van ongewenst gedrag (waaronder ook discriminatie), met nadruk op seksuele intimidatie en agressie & geweld.

### 7.4 Beschrijving beleid en maatregelen

HEMA maakt een tweedeling in het beleid tegen ongewenst gedrag. Enerzijds onderscheidt HEMA seksuele intimidatie en anderzijds agressie & geweld. (Beleids)maatregelen tegen seksuele intimidatie zijn vooral intern gericht: op de eigen medewerkers. De maatregelen tegen agressie & geweld (waaronder ook discriminatie) zijn voornamelijk extern gericht: op de klanten.

#### *Preventieve maatregelen*

- De preventieve instrumenten die door HEMA gehanteerd worden zijn:
- Training leidinggevenden (Seksuele Intimidatie en Agressie & Geweld);
- Cultuursleutels;
- Checklist leidinggevende: ter voorkoming van seksuele intimidatie;

- Veiligheidschecklist;
- Training verkoopmedewerkers: module Basisopleiding Verkoop (BOV);
- Folders over: seksuele intimidatie, de klachtenregeling, overvallen e.d.;
- Camera's;
- Beveiligingspersoneel.

Centraal bij HEMA staat dat men met respect en vertrouwen met elkaar dient om te gaan. De leidinggevenden sturen aan de hand van de cultuursleutels het gedrag van de medewerkers. Deze cultuursleutels zijn geconcretiseerd in een checklist voor de leidinggevenden over het voorkomen van seksuele intimidatie. In deze checklist komen zaken aan de orde als: 'sta niet toe dat er een sfeer ontstaat waarbij schuine moppen aan de orde van de dag zijn' of: 'sta niet toe dat het tot cultuur verheven wordt om grof in de mond te zijn of elkaar te pas en te onpas aan te raken'.

Het Hoger Personeel van HEMA, de leidinggevenden, krijgen in hun **managementopleiding** een onderdeel over seksuele intimidatie en agressie & geweld. Daarbij komt ook de reeds genoemde checklist aan de orde.

Voor de overige medewerkers van HEMA is er de **module 'Veiligheid en Calamiteiten'** uit de Basis Opleiding Verkoop (BOV). Deze module bestaat uit een theorie- en een praktijkgedeelte. Er wordt aandacht besteed aan derving, ongewenst gedrag van klanten, overval- en diefstalpreventie. In ieder filiaal zijn er **folders** beschikbaar over seksuele intimidatie, agressie en geweld, de klachtenregeling, nazorg na overvallen e.d. De **veiligheidschecklist, camera's en beveiligingspersoneel** zijn bedoeld om potentiële dieven af te schrikken en de medewerkers een groter gevoel van veiligheid te geven.

#### **Curatieve maatregelen**

- Filiaalmanager (Checklist 'hoe als leidinggevende te handelen bij seksuele intimidatie' en/of inschakelen winkelgroepmanager en personeels-functionaris);
- Vertrouwenspersoon;
- Nazorg overval of andere schokkende gebeurtenis.
- HEMA streeft er naar een cultuur in de winkel te scheppen die maakt dat een medewerker met zijn/haar klacht naar de filiaalmanager stapt. De filiaalmanager geeft dan (conform de **checklist**) in een gesprek aan wat de mogelijkheden zijn. Afhankelijk van de wensen van de medewerker onderneemt de leidinggevende één van de volgende stappen:
- Direct actie: contact opnemen met de winkelgroepmanager (manager die een aantal filialen aanstuurt) en de personeelsfunctionaris en samen een plan van aanpak afspreken, waarbij in ieder geval een onderzoek zal plaatsvinden. De dader zal naar alle waarschijnlijkheid direct geschorst worden, de sancties worden na het onderzoek de sancties bepaald.
- Betrokken medewerker doorverwijzen naar een vertrouwenspersoon, bijvoorbeeld omdat de medewerker liever met iemand buiten het filiaal wil praten. De vertrouwenspersoon helpt bij het nemen van de nodige stappen.
- De medewerker kan ook direct een klacht indienen bij de klachtencommissie van HEMA. De commissie onderzoekt de klacht en geeft binnen acht weken een advies. Hierin staat of de commissie de klacht gegrond dan wel ongegrond acht en er worden eventueel maatregelen voorgesteld. Voordat er een klacht ingediend kan worden, moet de medewerker een gesprek hebben met een personeelsfunctionaris of vertrouwenspersoon, zodat de medewerker goed weet wat er allemaal in gang gezet gaat worden.

Wanneer er een overval of andere schokkende gebeurtenis heeft plaatsgevonden kan de betreffende medewerker terecht bij het Bedrijfsmaatschappelijk Werk van HEMA voor opvang en nazorg.

## 7.5 **Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Het beleid tegen ongewenst gedrag is door drie afdelingen gezamenlijk ontwikkeld en geïmplementeerd:

- Afdeling arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen; met name de Arbocoördinator;
- Afdeling derving en veiligheid.

De verankering van het beleid vindt plaats door middel van de Cultuursleutels, de BOV-module, de training seksuele intimidatie en agressie & geweld voor leidinggevenden, de folders en het 'breder werkoverleg' dat zes maal per jaar in ieder filiaal wordt gehouden en waarin ook het beleid tegen ongewenst gedrag aan de orde komt.

## 7.6 **Resultaten en effectiviteit**

Het beleid tegen ongewenst gedrag draagt bij aan de verzuimreductie bij HEMA. In welke mate is echter niet te zeggen. Verder ondersteunt het beleid het imago van HEMA als bedrijf waar je veilig kunt werken. Het feitelijke effect is niet aan te tonen, dit is van minder belang. HEMA vindt het belangrijker dat haar medewerkers onder goede arbeidsomstandigheden kunnen werken.

## 7.7 **Kosten & baten**

De genoemde maatregelen kosten allemaal geld. HEMA heeft hier een budget voor beschikbaar. Belangrijker is een positieve en veilige werkomgeving voor de medewerkers van HEMA. De baten van het beleid tegen ongewenst gedrag zijn net als de resultaten moeilijk te meten. Men is ervan overtuigd dat het een positieve werking heeft, maar in welke mate blijft onduidelijk.

## 7.8 **Adres organisatie**

HEMA BV  
Frankemaheerd 2  
Postbus 23220  
1100 DS Amsterdam  
Contactpersoon: mevr. G. Klinkhamer  
T: 020-3114447  
E: [geke.klinkhamer@hema.nl](mailto:geke.klinkhamer@hema.nl)

## 8 GVB

### GVB<sup>3</sup>

• <i>Sector</i>	<i>Vervoer</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>4800</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>intern en extern</i>

### 8.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Beleid tegen ongewenst gedrag. Doelstelling van het beleid is om het personeel een veilige werkomgeving te kunnen bieden.

Dit is een speerpunt voor het GVB en vraagt om blijvende aandacht. Gemeente en Rijk stelden extra middelen beschikbaar ten behoeve van het streven alle trams van conducteurs te voorzien. Menselijk toezicht is in de visie van het GVB een belangrijke factor in de verhoging van het veiligheidsgevoel. Technische middelen als camera's, mobilifoons en - op termijn - tourniquets in de metro zorgen voor ondersteuning daarvan. Er is veel geïnvesteerd in extra toezicht en extra conducteurs.

### 8.2 Typering van de organisatie

Het GVB verzorgt het openbaar vervoer binnen de gemeente Amsterdam. Bij het GVB werken momenteel 4800 medewerkers. Nationale en internationale ontwikkelingen leiden ertoe dat de markt van het openbaar vervoer wordt opengesteld voor concurrentie. Dit betekent dat de stadsbedrijven hun monopoliepositie moeten opgeven. De gemeenteraad van Amsterdam heeft in januari 2000 besloten dat het GVB mag verzelfstandigen. In 2002 zal, behoudens een voor het GVB negatieve uitslag van het referendum, het GVB een gemeentelijke NV zijn. In dit verslag wordt het beleid besproken specifiek bij het trambedrijf.

### 8.3 Aanleiding voor het beleid

In mei 1998 is door de toenmalig voorzitter van het Vrouwenoverleg een enquête gehouden onder de vrouwelijke personeelsleden van het GVB over het onderwerp: veiligheid op de werkplek. Uit de enquête bleek dat 22% van de vrouwen zich in het verleden seksueel geïntimideerd voelde en 15% zich gediscrimineerd voelde. Verder vertelde 28% slachtoffer te zijn geweest van pesten en treiteren, en 9% heeft te maken gehad met agressie en geweld. De resultaten van het onderzoek zijn besproken met de directie, leidinggevenden en de ondernemingsraad. Naar aanleiding van deze resultaten en in het licht van de Arbo-wet 1994 is besloten een beleid te ontwikkelen ter preventie van seksuele intimidatie, discriminatie, agressie en geweld, alsmede van pesten en treiteren op het werk. Door het doen van dit onderzoek is er draagvlak ontwikkeld bij het vrouwelijke deel van de medewerkers.

<sup>3</sup> Vanaf 2002 wordt niet meer de naam Gemeentevervoerbedrijf (GVB) gebruikt, maar wordt de afkorting GVB als bedrijfsnaam gehanteerd

## 8.4 Beschrijving beleid en maatregelen

### *Soorten beleid*

Het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag is opgedeeld in beleid wat zich richt op:

- ongewenst gedrag tussen collega's;
- ongewenst gedrag van cliënten tegen medewerkers;
- klachten door cliënten over medewerkers of de algehele veiligheid; en
- economisch integriteit.

Voor het laatste onderwerp is een meldpunt in ontwikkeling. Om het ongewenste gedrag van cliënten tegen medewerkers aan te pakken is een aantal curatieve maatregelen getroffen. In al het openbaar vervoer zitten bijvoorbeeld alarmknoppen. Wanneer er een incident plaatsvindt en de bestuurder drukt op de alarmknop heeft hij of zij direct contact met de verkeersleiding, komt er direct ondersteuning van de afdeling Service en Veiligheid en in de meeste gevallen ook een leidinggevende. Ter verbetering van de sociale veiligheid is een stuurgroep Sociale Veiligheid opgericht. Sociale veiligheid is een structureel onderdeel van de bedrijfsvoering van het GVB. Maatregelen die nu worden genomen zijn bijvoorbeeld het plaatsen van camera's in bussen en trams, toegangscontrole bij metrostations en het schoonhouden van de stations.

Hieronder zullen we met name spreken over maatregelen tegen ongewenst gedrag tussen collega's.

Voor wat betreft het oplossen van ongewenst gedrag tussen collega's hanteert het GVB zes maatregelen:

1. Oplossing in eerste instantie in de lijn
2. Onderwerp bespreekbaar maken
3. Vertrouwenspersonen
4. Bemiddelaars
5. Klachtencommissie
6. Coaching sociale vaardigheden

### *Conflicten oplossen in de lijn*

Het uitgangspunt van het GVB is dat problemen tussen medewerkers in de lijn moeten worden opgelost. Noodzakelijk is dat leidinggevenden in woord en daad een voorbeeld zijn voor de medewerkers. Concreet betekent dit dat men zich bewust moet zijn van het eigen gedrag, en dat men anderen aanspreekt wanneer men getuige is van ongewenst gedrag. Bij grote problemen kan de leidinggevenden de vertrouwenspersoon inschakelen. Dan kan door de centrale vertrouwenspersoon bij een volgend werkoverleg uit te nodigen om te komen spreken over dit onderwerp. In overleg tussen de vertrouwenspersoon en de leidinggevende wordt besloten hoe ze dit verder aan kunnen pakken.

### *Onderwerp bespreekbaar maken*

Het is belangrijk om het onderwerp ongewenst gedrag bespreekbaar te maken. Dit gebeurt onder andere door het geven van voorlichting in de vorm van informatiebrochures en trainingen, maar ook door hierover aandacht te besteden in het werkoverleg. Het GVB is momenteel ook bezig met een cultuurverandering binnen de organisatie, waarin de manier van omgang met elkaar een duidelijke plaats heeft. Hierbij is het belangrijk dat medewerkers ook bewust zijn van hun eigen gedrag en elkaar aanspreken op ongewenst gedrag.

### ***Bemiddeling***

De leidinggevende of de vertrouwenspersoon kan een bemiddelaar, met toestemming van het slachtoffer van ongewenst gedrag, inroepen om op deze manier het 'conflict' op te lossen. De medewerker over wie geklaagd is, wordt geconfronteerd met zijn/haar gedrag en moet ervan doordrongen raken dat een collega dit gedrag als lastig of intimiderend wordt ervaren. Hoewel een bemiddelaar opereert in een informeel traject, met gemaakte afspraken worden vastgelegd en gecontroleerd worden op naleving hiervan. De nazorg moet onder andere gericht worden op de controle of het ongewenste gedrag gestopt is en of de klager niet benadeeld wordt in zijn of haar functioneren.

Bemiddeling is vaak een effectief instrument om klachten over ongewenste omgangsvormen aan te pakken. Veel lastig gevallen werknemers zullen eerder over de brug komen met hun klachten wanneer in de organisatie de mogelijkheid tot een informele aanpak geboden wordt. Het starten van een formele procedure (de klacht neerleggen bij de klachtencommissie) voor klachten die niet ernstig of niet geëscaleerd zijn, is een veel te zwaar en ongewenst middel, dat bovendien naar verhouding veel tijd en energie kost en emotioneel zeer belastend is.

### ***Vertrouwenspersonen***

Ten einde de drempel voor het melden van klachten zo laag mogelijk te houden is een centraal Meldpunt voor vertrouwenspersonen opgericht. Miep Eijkelenkamp is volledig aangesteld als coördinator hiervoor en beheert het Meldpunt. Zij heeft een volledige functie als centrale vertrouwenspersoon, in plaats van dat zij dit als onderdeel van haar functie doet. Het GVB is van mening dat iemand hier helemaal vrij voor moeten worden gemaakt, omdat ongewenst gedrag een belangrijk onderwerp vormt. Daarnaast zijn ze van mening dat iemand op deze manier onafhankelijker kan werken. Uit onderzoek is gebleken dat de onafhankelijkheid van de vertrouwenspersoon een belangrijke rol speelt bij de beslissing van een medewerker al dan niet een klacht in te dienen.

Vertrouwenspersonen komen regelmatig bijeen voor intervisie bijeenkomsten, zowel intern als extern. Voor de selectie van vertrouwenspersonen hanteert het GVB de functieomschrijving die door de landelijke vereniging van vertrouwenspersonen is opgesteld.

### ***Klachtencommissie***

De klachtencommissie bestaat op een intern secretariaat na, alleen maar uit externe leden. Het secretariaat draagt er onder andere zorg voor dat het proces verloopt binnen de grenzen van de ARA, waarin wordt aangegeven alleen klachten te mogen behandelen die gaan over seksuele intimidatie en discriminatie. Klachten over andere vormen van ongewenst gedrag mogen niet worden behandeld.

### ***Coaching sociale vaardigheden***

Wanneer een medewerker een bepaald ongewenst gedrag vertoont en dit zelf moeilijk kan veranderen zal hij of zij hierin worden begeleid door een coach. Hiermee worden goede resultaten behaald. Maar ook klagers krijgen, nadat de klacht is afgehandeld, soms het advies om een training sociale vaardigheden te gaan volgen. In sommige gevallen wordt het ongewenste gedrag (deels) uitgelokt door het gedrag van de klager.



## 8.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering

### *Intentieverklaring*

Draagvlak is ontwikkeld via het uitspreken van intentieverklaringen door het management via brieven aan alle medewerkers. Daarnaast is ook draagkracht ontwikkeld door het geven van presentaties aan leidinggevenden en medewerkers. Hierbij gaf men aan de klachtenregeling te ondersteunen en werden alle medewerkers opgeroepen zich collegiaal te gedragen en respect voor elkaar te hebben. Het motto daarbij was: Behandel een ander zoals jezelf behandeld wilt worden. Daarbij werd aangegeven dat wanneer dit niet gebeurt, het consequenties zal hebben voor de betreffende medewerker(s).

### *Schriftelijke informatie*

Elk jaar krijgen de medewerkers een GVB-agenda, waarin voorin informatie over de organisatie staat. Hierin wordt ook duidelijk aangegeven wat het GVB verstaat onder gewenst en ongewenst gedrag. Daarbij staan ook de telefoonnummers van de vertrouwenspersonen.

Nieuwe medewerkers krijgen een pakketje thuisgestuurd met daarin meldingsformulieren, een informatiefolder en een kaartje met de telefoonnummers die je in geval van een incident kunt bellen. In de informatiefolder wordt aangegeven wat het GVB verstaat onder ongewenst gedrag en wat je kunt doen wanneer het voorkomt. Op het kaartje wordt aangegeven dat ongewenst gedrag niet getolereerd wordt en het telefoonnummer van het meldpunt/vertrouwenspersoon dat gebeld kan worden als iemand iets overkomt. Dit kaartje hebben medewerkers vaak bij zich in hun portemonnee.

### *Onder de aandacht houden*

Het is belangrijk om het onderwerp ongewenst gedrag onder de aandacht te houden. Het onderwerp wordt daarom ook regelmatig besproken in het werkoverleg. Daarnaast wordt ook in het jaarverslag aandacht besteed aan het onderwerp ongewenst gedrag. Het streven is het beleid omtrent dit onderwerp zo transparant mogelijk maken.

### *Training*

Nieuwe medewerkers (conducteurs) krijgen over het onderwerp ongewenst gedrag een eendaagse training met acteurs, waarin wordt aangegeven wat ongewenst gedrag inhoudt en hoe zij met zulke situaties kunnen omgaan. Zij kunnen van tevoren ook zelf situaties aandragen. De vertrouwenspersoon vertelt tijdens deze training over het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag binnen de organisatie.

Nieuwe managers gaan het eerste jaar naar de managementschool van het GVB. Een van de modules die de nieuwe managers volgens is gericht op ongewenst gedrag binnen de organisatie. Hierbij worden de managers 'tools' aangereikt om ongewenst gedrag te kunnen aanpakken en slachtoffers van ongewenst gedrag te kunnen opvangen.

### *Opfriscursussen*

Groepen medewerkers worden na een aantal jaren weer uitgenodigd, om hun weerbaarheid tegenover ongewenst gedrag te vergroten. In deze training wordt ook ingegaan op hun sociale vaardigheden en worden de gedragsnormen binnen de organisatie besproken.

De kennis van leidinggevenden over ongewenste gedrag wordt door middel van presentaties op peil gehouden. Hierdoor blijven zij op de hoogte van ontwikkelingen en blijft er aandacht voor dit onderwerp.

## 8.6 Resultaten en effectiviteit

De resultaten van het beleid zijn af te leiden uit de volgende punten:

- Naamsbekendheid van de vertrouwenspersoon.
- Verwijzing van slachtoffer naar de vertrouwenspersoon door ex-slachtoffers.
- Het vertrouwen van de slachtoffers in een positieve afhandeling van klachten is groot.
- Het aantal klachten is gestegen. Medewerkers komen sneller met klachten, maar er worden nu ook meer klachten via de informele procedure afgehandeld, terwijl een tijd geleden bijna alle klachten via de formele procedure werden afgehandeld.
- Steeds meer leidinggevendenden komen advies vragen bij het meldpunt over hoe ze met ongewenst gedrag om moeten gaan.

Na iedere formele klacht vindt er een evaluatie plaats door alle betrokkenen van de procedure. Op basis van deze evaluaties vindt aanpassing van het beleid plaats.

Binnen de organisatie worden de volgende succes- en faalfactoren van het beleid/de maatregelen genoemd:

### *Succesfactoren:*

- Het beleid tegen ongewenst gedrag is bekend in de organisatie en de drempel om contact op te nemen met de vertrouwenspersoon is laag.
- De functie van vertrouwenspersoon is een volledige functie. Voor deze functie is ook een specifiek functiebeschrijving.
- Het geven van trainingen over ongewenst gedrag.
- Het hoofd Personeel & Organisatie werkt nauw samen met de vertrouwenspersoon.
- Het voeren van een goed curatief beleid heeft een belangrijke preventieve werking. Immers slachtoffers zien dat klagen helpt, hierdoor voelen ze zich sterker en zullen ze meer van zich afbijten. (Potentiële) daders zien de curatieve maatregelen ook, wat hen aanzet om na te denken over hun eigen gedrag en hun gedrag aan te passen.

### *Faalfactoren:*

- Een vertrouwenspersoon heeft geen zitting in het SMT. Nu kan het voorkomen dat een leidinggevende daar wel bij zit, terwijl diegene zelf de aangeklaagde is. Dit kan een heel verkeerd beeld geven over de situatie.
- (Tram)lijnggebonden werken zorgt ervoor dat leidinggevendenden een te zware taak hebben, waardoor er niet altijd genoeg aandacht is voor het onderwerp ongewenst gedrag. Leidinggevendenden zijn ook te weinig op de eindpunten van de tram, waardoor het waarnemen van ongewenst gedrag nog vaak beperkt is.

## 8.7 Kosten & baten

De kosten komen onder andere voort uit het werk van de vertrouwenspersonen en het inhuren van ondersteuning door een extern bureau. De reductie van het verzuim vormen baten van het beleid. Evenals het feit dat medewerkers het gevoel hebben dat ze ergens terecht kunnen met hun problemen; dat de organisatie hiervoor aandacht heeft.

## **8.8 Externe ondersteuning**

De bedrijfsdirecteur heeft zich laten informeren door het bureau Bezemer & Kuiper en een externe mediator. In de klachtencommissie zitten ook 2 medewerkers van Bezemer & Kuiper.

## **8.9 Adres organisatie**

GVB  
Prins Hendrikkade 108-114  
Postbus 2131  
1000 CC Amsterdam  
Telefoon 020 - 460 6060

Contactpersoon:  
Miep Eijkelenkamp, centrale vertrouwenspersoon  
Klaprozenweg 75  
Amsterdam  
Telefoon 020-4605150  
[eijkelenkamp@gvb.nl](mailto:eijkelenkamp@gvb.nl)

## 9 GIANT Europe Manufacturing BV

### GIANT Europe Manufacturing BV (GEM)

• <i>Sector</i>	<i>industrie</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>300</i>
• <i>Profit/ non-profit</i>	<i>profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>intern</i>

### 9.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Geen naam voor het beleid, maakt integraal onderdeel uit van het personeelsbeleid.

### 9.2 Typering van de organisatie

GIANT is een in 1972 in Taiwan opgerichte fietsenfabriek. Sinds 1996 worden de fietsen voor de Europese markt in Lelystad geproduceerd/geassembleerd. Jaarlijks 'rijden' er zo'n 300.000 fietsen in Lelystad van de band. Er werken ongeveer 300 medewerkers van 22 verschillende nationaliteiten bij GEM. Een aanzienlijke deel van de medewerkers is allochtoon en 37% van de medewerkers is vrouw.

GIANT hanteert het devies: 'voorkomen is beter dan genezen' en legt de nadruk dan ook op de preventie. Men heeft een open (communicatie)cultuur voor ogen met een brede acceptatie van de verschillende culturen en mensen binnen de organisatie. Verder wordt vanaf het moment van indiensttreding zeer duidelijk gecommuniceerd dat GEM geen enkele vorm van ongewenst gedrag tolereert.

### 9.3 Aanleiding voor het beleid

Eén van de aanleidingen voor het ontwikkelen van het beleid was de snelle groei die het bedrijf heeft doorgemaakt en de toename van het aantal culturen die hiermee gepaard ging. De fabriek is sinds 1997 gegroeid van 0 naar 300 medewerkers. In hetzelfde jaar heeft GIANT het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag ontwikkeld en ingevoerd.

Gezien de aard van het productieproces is het beleid gericht op ongewenst gedrag tussen de medewerkers. Hierbij richt GIANT zich op alle vormen van ongewenst gedrag en dan met name op het voorkomen ervan. Tot dit ongewenst gedrag wordt met name seksuele intimidatie en discriminatie verstaan.

### 9.4 Beschrijving beleid en maatregelen

#### *Preventieve maatregelen*

GIANT stuurt op een open organisatiecultuur, waarin de medewerkers elkaar en elkaars cultuur accepteren en respecteren. In dit kader hanteert GIANT vier instrumenten om ongewenst gedrag te voorkomen.

1. **Workshops.** Ieder jaar worden er een aantal workshops georganiseerd. Iedere workshop heeft een ander onderwerp: kwaliteit, arbeidssatisfactie en normen & waarden. In de workshop 'normen en waarden' worden in overleg met de medewerkers de gezamenlijke omgangsnormen en gedragsregels opgesteld. De workshops zijn verplicht voor iedereen, vinden plaats onder werktijd en duren een dagdeel.
2. **Werkoverleg.** Eén keer in de twee weken vindt er werkoverleg plaats dat niet direct gerelateerd is aan het werk. De medewerkers kunnen dan aangeven hoe ze in hun vel zitten en wat hun dwars zit.

3. **Communicatie.** Het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag komt uitgebreid aan de orde in de introductiemap die iedere nieuwe medewerker ontvangt. Hierin staan o.a. de omgangsnormen en gedragsregels en dat GIANT ongewenst gedrag absoluut niet tolereert. Andere communicatiekanalen die gebruikt worden zijn het personeelskrantje en het mededelingenbord. Het doel van de communicatie van het beleid is het inzichtelijk maken van de regels en het verlagen van de meldingsdrempel.
4. **Leiderschap.** Iedere leidinggevende van GIANT is verplicht een opleiding 'leiderschap' met goed gevolg af te leggen. Eén van de onderdelen van deze opleiding is de module 'ongewenst gedrag'. In deze module komt onder andere aan de orde hoe een leidinggevende het onderwerp op zijn/haar afdeling of team bespreekbaar kan maken en hoe een leidinggevende om moet gaan met een klacht van een medewerker.

### **Curatieve maatregelen**

De curatieve maatregelen van GIANT ten aanzien van ongewenst gedrag zijn vastgelegd in een protocol. Een medewerker die last heeft van bepaald gedrag van bijvoorbeeld een collega heeft een aantal mogelijkheden om hier iets aan te doen:

1. gedrag aankaarten bij direct leidinggevende;
2. gedrag aankaarten bij de externe vertrouwenspersoon (de arboarts);
3. gedrag aankaarten bij de bedrijfsmaatschappelijk werkster.

De eventuele vervolgactie verloopt via de Manager Personnel & Organization. De leidinggevende, vertrouwenspersoon of bedrijfsmaatschappelijk werkster overlegt (met toestemming van de medewerker) met de Manager Personeel & Organisatie over de volgende stappen:

- De Manager Personeel & Organisatie doet een bemiddelingspoging tussen medewerker en 'dader';
- De Manager Personeel & Organisatie stelt een onderzoek in. Dit kan twee gevolgen hebben: de medewerker wordt óf in het gelijk óf in het ongelijk gesteld. In het eerste geval worden er harde sancties tegen de dader genomen door de Manager Personeel & Organisatie (in overleg met de algemeen directeur). Feitelijk is er in een dergelijk geval maar één sanctie bij GIANT: ontslag.

Indien nodig wordt er een nazorg en begeleidingstraject voor het 'slachtoffer' opgezet door het bedrijfsmaatschappelijk werk dat wordt ingehuurd via de Arbo-dienst.

## **9.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

De afdeling Personeel & Organisatie heeft het beleid tegen ongewenst gedrag in samenwerking met het algemeen management en de productie-teamleiding ontwikkeld en geïmplementeerd. Deze gang van zaken heeft als voordeel dat er een groot draagvlak onder de leidinggevendenden ontstaat over het eindresultaat.

De implementatie werd ingeluid door de eerste workshop 'normen en waarden' waarin de eerste omgangsnormen en gedragsregels werden geformuleerd. Verder was er een uitgebreide voorlichtingscampagne via het werkoverleg en het personeelskrantje.

Het beleid van GIANT is verankerd door middel van:

- de jaarlijks terugkerende workshops;
- het tweewekelijkse niet direct aan het werk gerelateerde werkoverleg;
- het protocol curatieve maatregelen;
- de externe vertrouwenspersoon in de persoon van de arboarts.

## 9.6 Resultaten en effectiviteit

Uit de workshops ‘arbeidssatisfactie’ blijkt dat de medewerkers vinden dat een goede omgang met collega’s een belangrijke rol speelt in hun arbeidssatisfactie. Daarom is het beleid van GIANT hier met name op gericht. Uit onderzoek in 2000 blijkt verder dat op de NOVA WEBA schaal de factor ‘omgang met collega’s’ hoog scoort. Andere effecten van het beleid zijn moeilijk aan te geven, de verhouding oorzaak-gevolg is nooit één-op-één. GIANT gaat ervan uit dat het beleid z’n bedoelde positieve en preventieve werking heeft.

Het beleid wordt ieder jaar in de workshop ‘normen en waarden’ door het management, de leidinggevenden en de medewerkers gezamenlijk geëvalueerd en de omgangsnormen en gedragsregels aangepast. Indien geconcludeerd wordt dat het beleid verbeterd moet worden, gaat het management hiermee aan de slag om later de Ondernemingsraad hierbij te betrekken.

## 9.7 Kosten & baten

Het beleid tegen ongewenst gedrag zit in de portefeuille van Personeel & Organisatie, het hoort bij de werkzaamheden van de P&O-ers. Over de kosten van dit beleid kan GIANT moeilijk iets concreets zeggen: het hangt helemaal van het geval af. GIANT gaat er vanuit dat de structurele kosten van het beleid zoals de workshops, het uitgebreide contract met de Arbo-dienst of de kosten van de communicatie naar de medewerkers toe genoeg baten met zich mee brengen.

## 9.8 Adres organisatie

GIANT Europe Manufacturing BV  
Pascallaan 66  
8218 NJ Lelystad  
Contactpersoon: de heer drs. R.C. Kammeraat  
T: 0320-296381  
E: [rkammeraat@giant-europe.com](mailto:rkammeraat@giant-europe.com)

## 10 Drechtwerk

### **Openbaar lichaam sociale werkvoorziening Drechtsteden (Drechtwerk)**

• <i>Sector</i>	<i>Sociale werkvoorziening</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>2000</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>profit en non-profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>agressie en geweld, discriminatie</i>
• <i>Daders</i>	<i>intern</i>

#### 10.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Beleid tegen ongewenste omgangsvormen.

#### 10.2 Typering van de organisatie

Drechtwerk is een organisatie voor sociale werkvoorziening, waarbij het werk is onderverdeeld in:

- Groenvoorziening;
- Verpakking van food en non-food;
- Productie metaal, elektronica en assemblage;
- Drukkerij;
- Stimulans; door middel van langdurige detachering worden medewerkers geholpen om een arbeidsplaats te vinden in het reguliere arbeidsproces.

Drechtwerk is gevestigd in Dordrecht. 11 deelnemende gemeenten zijn bij Drechtwerk aangesloten. De organisatie telt 2000 medewerkers, waarvan 1850 mensen met arbeidshandicap. Dit zijn mensen met een lichamelijke en/of geestelijke beperking.

#### 10.3 Aanleiding voor het beleid

Drechtwerk is ongeveer in 1991 begonnen met het voeren van een beleid tegen ongewenste omgangsvormen (waaronder ook discriminatie en seksuele intimidatie). De aanleiding voor het invoeren van een beleid/maatregelen was een ernstig incident.

#### 10.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Voor wat betreft het oplossen/tegen gaan van ongewenste omgangsvormen tussen collega's hanteert Drechtwerk de volgende instrumenten:

1. Het geven van structurele voorlichting/het onderwerp bespreekbaar maken
2. Aanwezigheid van vertrouwenspersonen
3. Het bieden van opvang
4. Aanwezigheid van een klachtencommissie
5. Aanwezigheid van een protocol over ongewenste omgangsvormen

#### **Voorlichting**

Binnen het werkoverleg vindt regelmatig voorlichting plaats over het onderwerp ongewenste omgangsvormen. Daarbij worden ook video's met voorbeelden getoond van ongewenste omgangsvormen en hetgeen je ertegen kunt doen. Deze video's zijn gemaakt door het Nationaal Orgaan Sociale Werkvoorziening (NOSW). Ook wordt er voorlichting gegeven over economische ongewenste omgangsvormen (vermissingproblematiek). Op dit onderwerp zullen we in dit verslag niet verder ingaan.

### ***Vertrouwenspersonen***

Binnen de Drechtwerk zijn 6 vertrouwenspersonen aanwezig. Wanneer er een incident heeft plaatsgevonden komen een vertrouwenspersoon en de medewerker Personeel & Organisatie hierover praten in het werkoverleg, indien de leidinggevende dit wenselijk acht. Drie maanden na het voorvallen van het incident komen ze vervolgens een tweede keer hierover praten in het werkoverleg. Dit wordt gezien als een soort begeleiding van het hele team. Ze vinden het belangrijk een incident collectief in het werkoverleg met alle medewerkers te bespreken, aangezien medewerkers vaak in groepen werken en allemaal getuige zijn van het voorgevallen incident.

Niet alle voorvallen van ongewenste omgangsvormen worden gemeld binnen de organisatie, onder andere omdat het niet altijd als zodanig wordt ervaren. Dit heeft onder andere te maken met de soms grove cultuur en andere waarden die er worden gehanteerd. Ongewenste omgangsvormen komen dus voor binnen de organisatie. Om toch het gedrag binnen de organisatie aan te pakken, kunnen vertrouwenspersonen zichzelf uitnodigen, wanneer zij denken dat dit nodig is, in een werkoverleg. Binnen dit werkoverleg geven ze de medewerkers in hun eigen taalgebruik voorlichting over ongewenste omgangsvormen. Na een aantal maanden worden ze dan vervolgens nogmaals toegesproken, zodat het beter blijft 'hangen'. Belangrijk is het ook om in een grove cultuur de voortrekkers van dit gedrag aan te pakken. Vertrouwenspersonen gaan ook naar bedrijfsfeestjes, om daar op een informele manier informatie te vergaren over ervaringen met ongewenste omgangsvormen.

Wanneer een vertrouwenspersoon een klacht binnen krijgt die zou kunnen escaleren, dient hij of zij dit via de coördinator door te geven aan het bestuur. Op deze manier blijft het bestuur op de hoogte van de situatie in de organisatie en kunnen ze desgewenst extra maatregelen nemen.

### ***Opvang***

Voor de opvang van slachtoffers kunnen verschillende personen worden ingeschakeld, zoals een bedrijfsmaatschappelijkwerker of een persoon die is gespecialiseerd in het bieden van slachtofferhulp. Ook kan het slachtoffer vervroegd worden opgeroepen door de bedrijfsarts. Het slachtoffer wordt ten aller tijde ondersteund door de vertrouwenspersoon.

### ***Klachtencommissie***

Drechtwerk heeft ook een klachtencommissie, waarin één medewerkers van Drechtwerk zitting heeft en verder de volgende externe personen: een politiefunctionaris van de afdeling jeugd en zedendelicten, een jurist en een psycholoog.

### ***Protocol***

Binnen Drechtwerk is een Protocol over ongewenste omgangsvormen ontwikkeld. In het protocol worden de gebruikte begrippen en ingevoerde maatregelen toegelicht.

## **10.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

### ***Trekkers van het beleid***

De trekkers van het beleid tegen ongewenste omgangsvormen zijn de 6 vertrouwenspersonen en de coördinator van de vertrouwenspersonen.



### ***Draagvlak***

Draagvlak hebben ze bij Drechtwerk verkregen door middel van:

- Voorlichting door de vertrouwenspersonen over ongewenste omgangsvormen.
- In het handboek personeelsbeleid is het onderwerp ongewenste omgangsvormen opgenomen.
- Op de publicatieborden hangt informatie over het onderwerp en het beleid.
- In het personeelsblad wordt aandacht besteed aan het onderwerp en het beleid.
- Via mailing worden medewerkers op de hoogte gehouden over dit onderwerp.

### ***Voorlichting***

Nieuwe medewerkers krijgen in hun inwerkperiode voorlichting over het beleid tegen ongewenste omgangsvormen binnen de organisatie. Ook krijgen zij een informatiefolder mee.

### ***Training***

De vertrouwenspersonen hebben ook een gerichte opleiding gekregen, waarbij de volgende onderwerpen aan de orde komen: rol en verantwoordelijkheden, aanpassen en vaststellen van de nieuwe regeling, gespreksvoering, omgaan met eigen onzekerheden en profilering. Er is een acteur ingezet voor rollenspelen: "hoe komt mijn gedrag over op een ander, wat doet het met die ander". Met behulp van acteurs worden individuele valkuilen duidelijk, zoals bijvoorbeeld het te ver meegaan in een persoonlijk probleem. Deze training is verzorgd door Schouten & Nelissen en is als zeer positief ervaren, aangezien de training zich toespitst op de situatie en problematiek van de organisatie, maar ook op de individuele valkuilen van de vertrouwenspersonen. Ook zijn de vertrouwenspersonen op deze manier informeel met elkaar in contact gebracht, wat ze als zeer belangrijk hebben ervaren. Naast deze training hebben de vertrouwenspersonen ook elke twee maanden een intervisiebijeenkomst om ervaringen uit te wisselen.

Leidinggevende krijgen een verkorte opleiding van 5 dagdelen over het omgaan met psychiatrische patiënten. Deze opleiding wordt gegeven door een psychiatrisch verpleegkundige. Door deze opleiding kunnen leidinggevendenden het gedrag van bepaalde medewerkers beter beoordelen en hiermee omgaan.

### ***SMT en SMO***

Eens per twee maanden vindt er een Sociaal Medisch Team (SMT) plaats waarin individuele werknemers worden besproken. Ongewenste omgangsvormen komen hierbij ook aan de orde. Eens per zes maanden vindt er een Sociaal Medisch Overleg (SMO) plaats, waarbij het beleid wordt besproken. Hier komen ongewenste omgangsvormen eveneens ter sprake. De bedrijfsarts wordt indien gewenst of noodzakelijk betrokken bij de problematiek van ongewenste omgangsvormen, zoals bijvoorbeeld seksuele intimidatie.

### ***Risico Inventarisatie & Evaluatie(RI&E) en registratie***

Het onderwerp ongewenste omgangsvormen wordt meegenomen als onderdeel in de RI&E. Daarnaast vindt er ook registratie van incidenten plaats. De gegevens uit de RI&E en de registratiegegevens worden geëvalueerd door het bestuur en de vertrouwenspersonen. Naar aanleiding van deze evaluatie wordt het beleid zonodig bijgesteld. In het jaarverslag wordt verslag gedaan van het aantal geregistreerde incidenten en de maatregelen die zijn genomen om het aantal incidenten te verminderen.

## **10.6 Resultaten en effectiviteit**

De werksfeer verbetert door vermindering van ongewenste omgangsvormen.

Binnen de organisatie worden de volgende succesfactoren van het beleid/de maatregelen genoemd:

- Een grote groep vertrouwenspersonen.
- Vertrouwenspersonen hebben onderling een goede relatie met elkaar, zodat ze elkaar goed kunnen ondersteunen en daardoor niet overbelast raken. Het is belastend om 2 klachten tegelijkertijd te begeleiden/behandelen.
- Het is belangrijk dat de groep vertrouwenspersonen bestaat uit een divers gezelschap van personen (man-vrouw, allochtoon-autochtoon, jong-oud etc.).
- Het geven van gerichte voorlichting.

## **10.7 Kosten & baten**

De kosten van het beleid zijn moeilijk aan te geven. Vertrouwenspersonen hebben niet een bepaald budget voor hun activiteiten als vertrouwenspersoon. De kosten zijn misschien beter zichtbaar bij de bedrijfsmaatschappelijkwerkers. De baten kunnen worden uitgedrukt in het verbeteren van de werksfeer.

## **10.8 Externe ondersteuning**

De externe ondersteuning is verzorgd door Schouten & Nelissen (Titia Buddingh) en het Instituut voor Psychotrauma (IvP). Dit instituut is onderdeel van S&N. Contactpersoon binnen het IvP t.a.v. het onderwerp Ongewenste Omgangsvormen is Koos Hazen.

## **10.9 Adres organisatie**

Drechtwerk  
Postbus 528, 3300 AM  
Kamerlingh Onnesweg 1,  
3316 GK Dordrecht  
Telefoon 078 - 6525911

Contactpersoon:  
Tom schrijver (coördinator vertrouwenspersonen en bedrijfsmaatschappelijk werk)  
Telefoon 078-6525240  
Elsbeth Faasse  
Telefoon 078-6525408

## 11 Politie Haaglanden

### **Politiecorps Haaglanden**

• <i>Sector</i>	<i>Overheidsdienst</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>4775 medewerkers</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>agressie en geweld, discriminatie</i>
• <i>Daders:</i>	<i>intern</i>

### 11.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Beleid Ongewenste Omgangsvormen

Doelstelling van het beleid is tweeledig:

- het voorkomen van ongewenste omgangsvormen;
- het adequaat behandelen van klachten over ongewenste omgangsvormen.

### 11.2 Typering van de organisatie

De politie Haaglanden werkt voor diverse steden en dorpen rondom de stad Den Haag. Er werken bijna 4800 mensen, van wie 2/3 man en 1/3 vrouw. 13 % is hoog opgeleid, 70 % MBO opgeleid (merendeels agenten) en de rest lager dan MBO.

Missie: Politie Haaglanden wil dat inwoners van de regio tevreden zijn over haar werk en dat de medewerkers plezier hebben in hun werk. Bij deze doelstelling staan de begrippen Veiligheid, Integriteit en Professionaliteit (VIP) centraal. Politie Haaglanden wil bereikbaar zijn, toegankelijk, dienstbaar en resultaatgericht.

### 11.3 Aanleiding voor het beleid

Binnen de landelijke politie zijn in het verleden onderzoeken geweest die na publicatie veel ophef hebben veroorzaakt. Zo heeft het onderzoek van L. Eikenaar “Dat hoort er allemaal bij” (1993) laten zien dat intimidatie en ongewenste gedragingen veel voorkomen in de politie organisatie. Politie Haaglanden voert al sinds 1990 een actief beleid tegen seksuele intimidatie. Sinds 1995 is een centrale vertrouwenspersoon werkzaam in het korps Haaglanden. Zij initieert ook een klachtenregeling ongewenste omgangsvormen. Met het aanstellen van een centrale vertrouwenspersoon, decentrale vertrouwenspersonen, een klachtenregeling en een klachtencommissie is het probleem niet opgelost. Voorkomen is beter dan genezen en daar is het beleid “ongewenste omgangsvormen” sterk op gericht.

### 11.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Als definitie van “ongewenste omgangsvormen” hanteert de politie Haaglanden de definitie van de SER. Hieruit blijkt eveneens dat er geen grenzen aan het begrip “ongewenst” worden gesteld door de organisatie, maar dat dit persoonsgebonden is.

**Ongewenste omgangsvormen:** Het geheel van handelingen inzake geloof, levensovertuiging, geaardheid, ras, sekse, huidskleur en fysieke kenmerken, dat ongewild is, dan wel redelijkerwijs als zodanig door de ambtenaar die daarmee wordt geconfronteerd, wordt ervaren. Onderdeel van ongewenste omgangsvormen is seksuele intimidatie.

Er is een landelijk Integriteitstatuut vastgesteld door de Raad van Hoofdcommissarissen (1994). Dit is aan iedere politiebeambte uitgedeeld. Aanvullend is er het beleid Ongewenste Omgangsvormen binnen dit korps. Het onderwerp is bespreekbaar gemaakt met diverse middelen:

- De expositie “Kunstenaars en seksuele intimidatie”, inclusief catalogus voor iedere medewerker;
- Een onderzoek van het Ruimte-Adviesbureau AREA, waarin een aantal plekken beoordeeld is op basis van criteria voor sociale veiligheid. Dit heeft geleid tot een aantal aanpassingen en verbeteringen.
- Trainingen (onder meer van Bureau Bezemer en Kuiper en Acta Kaldenbach);
- Klachtenregeling en –registratie;
- Trainingen en netwerkbijeenkomsten voor decentrale vertrouwenspersonen;
- In opdracht van Politie Haaglanden trok journalist Mirjam Elias twee jaar op met “Haaglandse dienders”. Dit is beschreven in het boek “Onder Dienders” met als doel inzicht in de processen en cultuur te verkrijgen;
- Vanaf 1997 is een loopbaantraject voor vrouwen in gang gezet met als doel meer vrouwen in leidinggevende functies;
- Jaarlijkse activiteiten rondom Roze Zaterdag, Internationale Vrouwendag en de Dag tegen Racisme en Discriminatie.

### ***Organisatie van vertrouwenspersonen***

De centrale vertrouwenspersoon is inhoudelijk verantwoordelijk voor het beleid en ondersteunt en begeleidt de decentrale vertrouwenspersonen op de diverse politiebureaus. Zij is volledig vrijgesteld voor dit werk. Ook verzorgt zij halfjaarlijkse stuurinformatie voor het directieteam. Cijfers en grafieken, uitgesplitst naar variabelen als leeftijd en sekse, maar ook – zeer belangrijk – klager of aangeklaagde. Deze informatie gaat vergezeld van beleidsaanbevelingen, maar het bijstellen van het beleid is lastig en staat altijd onder druk als gevolg van “de waan van de dag”. Enige voorbeelden daarvan zijn de inzet van Haagse politieagenten ter ondersteuning van hun collega’s op de Veluwe ten tijde van de MKZ crisis en de verhoogde bewaking na de aanslagen van 11 september 2001.

De decentrale vertrouwenspersonen doen dit werk naast hun reguliere functie en zijn aanspreekpunt voor medewerkers. Vroeger (= midden jaren negentig) werden er nog wel eens flauwe grappen over vertrouwenspersonen gemaakt, nu wordt het als een eer gevoeld vertrouwenspersoon te kunnen worden. Bezemer en Kuiper verzorgt de introductie- alsmede herhalingsstraining. Acta Kaldenbach verzorgt trainingen Intercultureel Samenwerken. Per bureau zijn aparte informatiebijeenkomsten om het beleid ongewenste omgangsvormen toe te lichten. Het is een lijnmanager die dit voor zijn of haar rekening neemt; de vertrouwenspersoon ondersteunt en licht desgewenst een en ander toe.

### ***Klachtenregeling***

Uitgangspunt is dat de klager zelf de regie in handen houdt over de melding. Van de melding bij een vertrouwenspersoon wordt altijd een registratie formulier opgemaakt. Indien de melding omgezet wordt in een klacht, geldt het reglement klachtenbehandeling, gekoppeld aan een klachtencommissie.

Een melding kan ook door bemiddeling worden afgewikkeld. Voor zowel bemiddeling als formele klachtafhandeling bestaat een nauwkeurig omschreven procedure.

Doelstellingen van een bemiddelingsinterventie zijn:

- (Laten) ophouden van het ongewenst gedrag;
- Aangeklaagde heeft kennis van welk gedrag voor de klager ongewenst is en erkent dit;
- Voorkomen van toekomstig ongewenst gedrag.

De klachtencommissie behandelt klachten. In deze commissie heeft altijd een externe materiedeskundige zitting. De commissie heeft als middelen achter de hand:

- Onderzoek instellen;
- Getuigen of deskundigen horen;
- Hoorzitting beleggen;
- Extern advies inwinnen.

Het oordeel van de commissie over een klacht heeft de vorm van een advies aan de korpsbeheerder. De korpsbeheerder besluit. Indien het besluit afwijkt van het advies, is dit besluit met redenen omkleed. Omwille van onafhankelijkheid zit een externe voorzitter de commissie voor.

### *Overig*

De betrokkenen noemen als succesfactoren voor dergelijk beleid:

- Goede kennis van de bedrijfsprocessen en de positie van vertrouwenspersonen hierin verankeren;
- Inbedding, borging en sturing door het management;
- Benoem de thematiek concreet, draai er niet omheen (De hoofdcommissaris bespreekt de thematiek persoonlijk met alle nieuwe agenten);
- Blijvend aandacht besteden aan dit onderwerp.

Als faalfactoren noemen de betrokkenen:

- De functie van centrale vertrouwenspersoon in een grotere organisatie is een vak. Niet iets dat je er “even” bij doet;
- Ontbreken van een klachtencommissie;
- Alles pogen te vangen in procedures en formaliteiten;
- Negatieve kwesties krampachtig onder de pet proberen te houden.

## **11.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Politie Haaglanden heeft al vanaf het eind van de jaren tachtig een aantal vertrouwenspersonen. Met het aantrekken van een centrale vertrouwenspersoon (1995) heeft het beleid een nieuwe impuls gekregen. De regeling is herschreven en aangevuld met een klachtenregeling. Een fotograaf heeft plaatsen in de bureaus gefotografeerd (nauwe doorgangen, plaatsing van de kopieermachine etc.) om eventuele sociale onveiligheid aan te tonen. Het beleid is mondeling en schriftelijk, top down, bekend gemaakt. De verdere implementatiestrategie was gebaseerd op de stelling: decentraal heeft een eigen verantwoordelijkheid, tenzij centrale coördinatie synergie oplevert. Sommige onderdelen hebben een hele dag rondom deze thematiek georganiseerd en ondermeer acteurs ingehuurd om de kwestie duidelijk te krijgen. Andere onderdelen hebben minder expliciet aandacht besteed aan het onderwerp.

Aanvankelijk bestond er veel weerstand. Alleen woorden waren dus onvoldoende om draagvlak te vinden. Als creatieve oplossing is gekozen voor de eerder genoemde kunstexpositie op het hoofdbureau, inclusief bijbehorende catalogus. Thema: “Kunstenaars en seksuele intimidatie”.

Vermeldenswaardig is tevens de conferentie “Roze in het blauw” over homoseksualiteit bij de politie (1997). Het is het startsein voor de landelijke, gelijknamige campagne, maar vindt plaats onder sterke support van de politie Haaglanden.

## **11.6 Resultaten en effectiviteit**

Een afname van het aantal incidenten is niet waarneembaar. Mogelijk is er zelfs een groter aantal meldingen als gevolg van de bekendmaking van dit beleid. Wel treden in de loop der tijd twee verschuivingen op. Sinds de start van de registratie in 1996 was het aantal meldingen ongewenst gedrag ongeveer identiek aan het aantal meldingen seksuele intimidatie. Sinds 2000 daalt het aantal meldingen met betrekking tot seksuele intimidatie. De tweede verschuiving betreft de dader: leidinggevende of niet leidinggevende. Thans is de frequentie van leidinggevende ten opzichte van niet leidinggevend als dader lager. Voorheen was de leidinggevende tweemaal vaker dader van het incident.

Een ander resultaat betreft de verbeterde arbeidsverhoudingen. Met name het bemiddelingstraject is daar debet aan ingeval van een incident. Als het incident niet te ernstig is en er geen of weinig hiërarchische verschillen zijn, komt een bemiddelingstraject de arbeidsverhoudingen uiteindelijk ten goede.

### **11.7 Kosten & baten**

Tijdens de ontwikkelings- en opstartfase zijn kosten gemaakt voor:

- De kunstexpositie en catalogus voor iedere medewerker;
- Opleidingen voor alle vertrouwenspersonen (ongeveer EUR 70.000,-);
- Salariskosten centrale vertrouwenspersoon;
- Communicatietraject.

Voor het beheer en de uitvoering van het beleid zijn de kosten jaarlijks onderdeel van de reguliere begroting. Omdat de directie de noodzaak van het beleid onderkent, is toekenning van middelen geen probleem. Baten zijn niet in geld uit te drukken. Belangrijk is dat het bespreekbaar is en “op de agenda staat”.

### **11.8 Externe ondersteuning**

Bij de ontwikkeling van dit beleid is geen gebruik gemaakt van externe dienstverlening. Voor de uitvoering van trainingen maakt Politie Haaglanden gebruik van het bureau Bezemer & Kuiper en Acta Kaldenbach. Landelijke publicaties inzake beleid rondom ongewenst gedrag bij de Politie hebben wel een rol gespeeld:

- L. Eikenaar: Dat hoort er nu eenmaal bij...” Erasmus universiteit, 1993;
- LPEC: Advies beleid tegen seksuele intimidatie bij de politie, 1993;
- LPEC: Vervolgadvies beleid tegen seksuele intimidatie bij de politie, 1994;
- NISSO onderzoek: Omgangsvormen, werkbeleving en diversiteit bij de Nederlandse Politie, 2000.

### **11.9 Adres organisatie**

Politie Haaglanden  
Contactpersoon: Loes de Blois-Zandvliet.  
Postbus 264  
2501 CG DEN HAAG  
Telefoon 070- 3103 167

## 12 Regiopolitie Brabant Zuid Oost

### **Regiopolitie Brabant Zuid Oost**

<i>Sector</i>	<i>Overheidsdiensten</i>
<i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>1850</i>
<i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
<i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>agressie en geweld; discriminatie</i>
<i>Intern/extern ongewenst gedrag</i>	<i>intern</i>

#### 12.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Beleid tegen ongewenste omgangsvormen.

#### 12.2 Naam organisatie

Regiopolitie Brabant Zuid Oost

#### 12.3 Typering van de organisatie

De Regiopolitie Brabant Zuid Oost bestaat uit 26 afdelingen; 18 territoriale afdelingen, 2 stafafdelingen, 2 functionele afdelingen en 4 ondersteunende afdelingen. In totaal werken er ongeveer 1850 medewerkers. Van dit aantal medewerkers is 25% vrouw en 17% allochtoon. Ongeveer de helft van de vrouwen werkt in de executieve dienst, de andere helft op de ondersteunende afdelingen. Wat betreft de medewerkers van allochtone afkomst werkt het merendeel op de ondersteunende afdelingen.

#### 12.4 Aanleiding voor het beleid

In 1993 is er een onderzoek naar seksuele intimidatie uitgevoerd bij politieorganisaties. Hieruit bleek dat seksuele intimidatie vaak voorkwam. Naar aanleiding van de verontrustende resultaten heeft de emancipatiecommissie van de Regiopolitie Brabant Zuid Oost als één van de eerste politieorganisaties aangegeven hier beleid op te gaan ontwikkelen. Vele andere politieorganisaties zaten toen nog in de ontkenningfase. In 1996 is er landelijk beleid ontwikkeld tegen seksuele intimidatie en hebben ze in de regio Brabant Zuid Oost als Regiopolitie hun verantwoordelijkheid genomen om dit beleid toe te spitsen op hun eigen organisatie. Dit beleid is langzamerhand verder uitgebreid naar andere vormen van ongewenste omgangsvormen.

Het ongewenste gedrag richt zich vooral op vrouwen, allochtonen, homoseksuelen en medewerkers lager in rang. Het gaat bij dit beleid alleen om ongewenste omgangsvormen (waaronder ook discriminatie) tussen collega's en niet om ongewenste omgangsvormen tussen burgers en politieagenten. Voor ongewenste omgangsvormen tussen burgers en politieagenten bestaat een ander beleid binnen de organisatie. Ook bestaat er een klachtenregeling waar burgers terecht kunnen met klachten over politieagenten. Het beleid ten aanzien van laatstgenoemde vorm van ongewenste omgangsvormen wordt hier niet besproken.

#### 12.5 Beschrijving beleid en maatregelen

##### *Vertrouwenspersonen*

Momenteel fungeren 51 medewerkers binnen de organisatie als vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersonen zijn beschikbaar voor de 26 afdelingen. De korpsleiding en het managementteam zien het belang in van voldoende vertrouwenspersonen binnen de organisatie. Per afdeling zijn er 2 vertrouwenspersonen aanwezig. De medewerkers van de afdelingen kiezen zelf de vertrouwenspersonen. De gekozen medewerkers

moeten inzicht hebben in de thematiek en geen leidinggevende functie hebben. Daarnaast is het voor vertrouwenspersonen belangrijk dat ze:

- betrokken zijn bij de medewerkers;
- in de buurt aanwezig zijn van medewerkers;
- laagdrempelig te benaderen zijn;
- stevig in hun schoenen staan;
- actief zijn en alert, en ingrijpen wanneer daar signalen voor zijn door middel van het aanspreken van de dader of overleg met de leidinggevendenden.

Na een gesprek met de afdelingsleiding, de centrale vertrouwenspersoon en een cursus van zeven dagen moeten de medewerkers besluiten of ze de taak als vertrouwenspersoon echt op zich willen nemen.

Wanneer er een nieuwe vertrouwenspersoon wordt geïnstalleerd, wordt daar veel aandacht aan besteed en krijgt de nieuwe vertrouwenspersoon de gelegenheid zichzelf te presenteren als vertrouwenspersoon. Hierdoor zijn de vertrouwenspersonen bekend en wordt nogmaals aangegeven hoe belangrijk de vertrouwenspersonen zijn. Mensen zijn niet verbonden aan de specifieke vertrouwenspersoon van hun afdeling.

### ***Bemiddelaars***

Per 2000 zijn er ook negen bemiddelaars aangesteld, die men kan vragen te bemiddelen bij een conflict. Terwijl er met betrekking tot ongewenste omgangsvormen aanvankelijk schoorvoetend gebruik werd gemaakt van de bemiddelaars, worden ze nu vaker ingezet door belanghebbenden.

### ***Klachtencommissie***

In de organisatie is ook een klachtencommissie aanwezig. Hierin hebben interne en externe personen zitting. Ze zijn allen zeer goed geschoold. Binnen de commissie is veel juridische kennis en kennis van klachtenonderzoek. Eens per jaar heeft de klachtencommissie een overleg met de korpsleiding. In april zal een start worden gemaakt met interregionale klachtencommissies. Op deze wijze kan een eenduidig beleid worden gevoerd en kunnen de regio's onderling veel van elkaar leren.

### ***Integratie beleid***

Bij de regiopolitie hebben ze een apart diversiteitbeleid, een integriteitbeleid en een beleid tegen ongewenste omgangsvormen. De stuurgroep ODI (ongewenste omgangsvormen, diversiteit en integriteit) is momenteel bezig om meer samenhang te creëren tussen deze verschillende soorten beleid.

In aansluiting op de voorlichting over ongewenste omgangsvormen is in 2000 een pilot gestart met een tweedaagse training diversiteit, waarin de medewerkers in kleine groepjes bewust worden gemaakt van de diversiteit binnen hun organisatie in combinatie met ongewenste omgangsvormen en bepalen de medewerkers ook waar zij zelf staan. In 2001 is deze pilot omgezet in een project die tot 2005 doorloopt. Regiopolitie Brabant Zuid Oost is ook al begonnen met een nieuwe manier van het selecteren van medewerkers. Deze vorm van selecteren is er op gericht om medewerkers uit verschillende doelgroepen te kunnen aannemen. In de selectieprocedure zit een wetenschappelijk onderbouwde bijna cultuurvrije test (ontwikkeld door de universiteit van Tilburg) en de selectiecommissie is goed geschoold. Om nieuwe medewerkers goed te laten inburgeren binnen de organisatie worden nieuwe medewerkers begeleidt door een externe psycholoog, de afdelingsleiding en een medewerker uit de organisatie. Bij deze inburgeringsbegeleiding wordt individueel bepaald welke vorm van begeleiding en ondersteuning de medewerker nodig heeft om goed ingeburgerd te raken. Het beleid gericht op het omgaan met diversiteit binnen de organisatie bevindt zich momenteel nog in de ontwikkelingsfase.



Daarnaast heeft Regiopolitie Zuid Oost korte tijd geleden een adoptieplan ontwikkeld, waarbij elke groep nieuwe medewerkers wordt geadopteerd door één van de leden van het management.

## 12.6 Ontwikkeling, implementatie en verankering

### *Ontwikkeling*

In 1996 heeft de Regiopolitie Brabant Zuid Oost Inge ter Brake van het advies & trainingsbureau Bezemer & Kuiper als expert ingehuurd op detachingsbasis om hun beleid te ontwikkelen en in te voeren. Haar gesprekspartner is de korpsleiding. Zij is hier momenteel 5 jaar aan het werk als centrale vertrouwenspersoon en zal dit jaar waarschijnlijk worden vervangen door iemand van binnen de organisatie. Inge ter Brake stelde een aantal voorwaarden voor het kunnen ontwikkelen en uitvoeren van een goed beleid, namelijk:

- voldoende tijd voor het onderwerp;
- voldoende geld voor het onderwerp; en
- een gesprekspartner op beslissingsniveau.

Door een externe deskundige aan te stellen geeft de Regiopolitie aan heel bewust met het onderwerp ongewenste omgangsvormen bezig te zijn. Een externe deskundige heeft daarnaast een onafhankelijke positie binnen een organisatie wat een positieve invloed kan hebben.

### *Implementatie*

De implementatie heeft plaatsgevonden door middel van het verschaffen van informatie aan de medewerkers door leidinggevenden in samenwerking met Bezemer & Kuiper. Dit werd gedaan door middel van themabijeenkomsten, waarbij acteurs werden ingeschakeld. Er werd informatie gegeven over wat onder ongewenste omgangsvormen wordt verstaan, maar ook over het beleid dat wordt gevoerd om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan, de rol van de vertrouwenspersoon, maar ook over de rol van de individuele medewerkers en de leidinggevenden. Nadien vond er hierover een discussie plaats. Na deze discussie hebben de vertrouwenspersonen zichzelf voorgesteld. De afdelingsleiding en de korpsleiding kregen ook trainingen en zijn regelmatig naar themadagen geweest om te leren wat hun rol als leidinggevenden is binnen het beleid. Daarnaast werd de samenwerking met de vertrouwenspersonen bepaald.

### *Verankering*

Wanneer er maatregelen worden genomen tegen medewerkers wordt de korpsleiding hiervan op de hoogte gesteld. De korpsleiding wordt een voorstel gedaan voor een geschikte maatregel. De korpsleiding is uiteindelijk verantwoordelijk voor het besluit. Op deze wijze blijft de korpsleiding overzicht houden over het beleid en de getroffen maatregelen en wordt er zorg gedragen voor een zelfde lijn in het gevoerde beleid.

Minimaal eens per jaar is er een themadag voor leidinggevenden waarin nogmaals de rol van de leidinggevende zichtbaar wordt gemaakt en eventueel bijgesteld. Daarnaast wordt tijdens zo'n themadag bepaald wat er het komende jaar moet gebeuren. Ook worden de medewerkers regelmatig op de hoogte gehouden over het onderwerp ongewenste omgangsvormen, bijvoorbeeld dmv het behandelen van casuïstiek in het werkoverleg. Daarnaast wordt voorlichting gegeven aan de hand van de volgende informatie:

- landelijke informatie;
- regionale informatie over projecten;
- interne informatie;
- informatie in de korpskrant over ongewenst gedrag, het beleid hiertegen, diversiteit en integriteit;
- om de paar jaar wordt er een korpskrant gemaakt specifiek over dit onderwerp.

De vertrouwenspersonen bespreken het beleid elk jaar met de afdelingsleiding. Hierin komen de volgende punten aan de orde:

- het beleid zelf;
- hoe blijft het op de agenda;
- wanneer verschaffen we de informatie naar de medewerkers;
- hoe nu verder.

Vertrouwenspersonen maken elk jaar een jaarverslag, met daarin het soort meldingen, hoeveel tijd zij aan hun functie hebben besteed, hun activiteiten van het afgelopen jaar en hun activiteiten in het volgende jaar. Dit jaarverslag heeft een tweeledig doel, namelijk als regionaal registratiemiddel, maar ook om onderdelen hieruit te bespreken met de afdelingsleiding. Uiteraard behoeft het geen betoog dat inhoudelijke zaken niet worden besproken, of alleen op verzoek van de medewerker als de leidinggevende daar een rol in kan spelen.

De vertrouwenspersonen krijgen vooraf een basisopleiding van 7 dagen. Na deze opleiding worden ze elk jaar bijgeschoold. Daarnaast zijn er acht intervisiegroepen waarin casuïstiek wordt behandeld of waarin wordt gesproken over hun eigen functioneren als vertrouwenspersoon. Deze intervisiegroepen hebben als functie om zelf als vertrouwenspersoon overeind te blijven, zaken te signaleren en nieuwe ontwikkelingen te signaleren en te bespreken. Deze intervisiegroepen komen 4 à 5 keer per jaar bijeen. Naast deze intervisiegroepen gaan de vertrouwenspersonen eens per jaar naar een tweedaagse training, eens per jaar naar een landelijke themadag, hebben ze overleg met de afdelingsleiding en krijgen ze individuele begeleiding van de centrale vertrouwenspersoon. Bij de centrale vertrouwenspersoon kunnen ze altijd met problemen terecht.

#### ***Verankering: Evaluatie***

Evaluatie van het gevoerde beleid vindt onder andere plaats door middel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hierin worden ook vragen gesteld over ongewenste omgangsvormen. Dit onderdeel wordt binnenkort uitgebreid. Daarnaast wordt het beleid ook via de beoordelings- en functioneringsgesprekken geëvalueerd. In de nabije toekomst zal het onderwerp ongewenste omgangsvormen ook worden opgenomen in de algemene organisatie-audit.

#### ***Verankering: Registratie***

De vertrouwenspersonen registreren alle meldingen, waarbij het slachtoffer wordt geanonimiseerd. Na een half jaar wordt beschreven hoe het nu met het slachtoffer gaat, of er nog meer nazorg nodig is. Dit levert veel informatie op voor de centrale vertrouwenspersoon en voor het jaarverslag. De bemiddelaars noteren alleen het aantal bemiddelingen.

## **12.7 Resultaten en effectiviteit**

Voorheen deden medewerkers schoorvoetend melding van ongewenste omgangsvormen, maar nu weten medewerkers de vertrouwenspersonen te vinden. Door het gevoerde beleid ging de meldingsfrequentie eerst omhoog en later was weer een lichte daling zichtbaar. Dit is voor de Regiopolitie een teken dat de weg naar vertrouwenspersonen duidelijk is.

Momenteel is niet zichtbaar of het verzuim is gedaald door het gevoerde beleid. Leidinggevenden van een afdeling vragen nu wel steeds vaker bij verzuim of de oorzaak ligt bij ongewenst gedrag. Er wordt op korte termijn een arbomedewerker aangesteld die zich gaat bezig houden met het verlagen van het verzuim. Hij zal daarbij ook kijken naar ongewenste omgangsvormen als oorzaak van verzuim.

***Succesfactoren:***

- Genoeg tijd en geld vrij maken voor het ontwikkelen en uitvoeren van het beleid.
- Een aanjager in de organisatie, die voor de ontwikkeling, aandacht en bekendheid van het beleid zorgt.
- Korpsleiding neemt de verantwoordelijkheid van het beleid op zich en heeft hierin ook een voorbeeldfunctie.
- Onafhankelijke deskundige ingeschakeld.
- Doorlopende voorlichting werkt preventief
- Leidinggevend en op afdelingsniveau zijn zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van het beleid. Ze krijgen ook training over hun rol en krijgen hiervoor ‘tools’ aangereikt. Door de korpsleiding worden ze bevraagd over het door hen gevoerde beleid als een soort controle.
- Goed opgeleide leden van de klachtencommissie.
- Vertrouwenspersonen laagdrempelig en tijd en geld voor beschikbaar in de vorm van coaching, intervisie, opleidingen en deskundigheidsbevordering.
- Bemiddelaars aanwezig.

***Faalfactoren:***

- Onvoldoende relaties met het ziekteverzuim en de kosten die hiermee samenhangen.
- In de beleidscyclus, zoals de audits, is het onderwerp ongewenste omgangsvormen onvoldoende uitgewerkt.
- Nog onvoldoende samenhang tussen het diversiteits- en integriteitsbeleid.

**12.8 Kosten & baten**

De baten van het beleid zijn moeilijk aan te geven. De kosten van het beleid zijn wel zichtbaar. Er is geld beschikbaar voor het uitvoeren van het beleid, daarnaast zijn verschillende subsidies beschikbaar van de overheid om hieraan te besteden. Wanneer het budget voor dit beleid op is, halen ze gewoon ergens anders geld vandaan. Hierop wordt duidelijk niet op beknibbeld. Daarnaast heeft de klachtencommissie zijn eigen budget. De vertrouwenspersonen kunnen ieder 25% van hun tijd besteden aan hun rol als vertrouwens-persoon. Elke afdeling bepaalt zelf hoeveel geld zij ter beschikking stellen aan het werk van de vertrouwenspersonen.

**12.9 Externe ondersteuning**

Externe ondersteuning is verzorgd door bureau Bezemer & Kuiper.

**12.10 Adres en contactpersoon organisatie**

Regiopolitie Brabant Zuid Oost  
Mathildelaan 4  
5611 BL Eindhoven  
Telefoon 0900-8844

**Contactpersoon:**

Inge te Brake, werkzaam voor Bezemer & Kuiper en gedetacheerd bij de Regiopolitie Zuid Oost in de functie van centrale vertrouwenspersoon. Dit jaar wordt er gezocht naar iemand binnen de Regiopolitie Brabant Zuid Oost die de functie van haar kan overnemen.

## 13 Westfries Gasthuis

### Westfries Gasthuis

• <i>Sector</i>	<i>Gezondheids- en welzijnszorg</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>1800 medewerkers</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>intern en extern</i>

### 13.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Plan Veilige Zorg

### 13.2 Typering van de organisatie

Het Westfries Gasthuis (WFG) is een algemeen ziekenhuis dat zich primair richt op de regio Westfriesland van de provincie Noord-Holland. Het ziekenhuis beschikt over een opnamecapaciteit van ruim 500 bedden en verwerkt jaarlijks circa 220.000 poliklinische bezoeken. In de medische staf zijn 26 specialismen vertegenwoordigd. Het WFG zal de aankomende jaren gehuisvest worden in een nieuw gebouw. Ook ten aanzien van de wijze waarop de zorg verleend wordt, vindt vernieuwing plaats. Dit blijkt ondermeer uit een aantal transmurale projecten en uit een ontwikkeling van het ziekenhuis naar een geïntegreerd medisch specialistisch bedrijf, met managementparticipatie van de medisch specialisten. Kenmerken van het WFG: gastvrijheid, doelmatigheid en kwaliteitszorg, zorg voor patiënten én personeel.

### 13.3 Aanleiding voor het beleid

Een incident in 2000, waarbij een arts bij de keel werd gegrepen, is de directe aanleiding. De ideeën leefden al langer, maar naar aanleiding van dit incident was duidelijk dat alleen aangifte doen, onvoldoende is.

Jan Franx, hoofd Bedrijfshulpverlening en algemene veiligheid, is de trekker en verzamelt enige medewerkers om zich heen. Dit zijn met name verpleegkundigen uit de Weekend-, Avond- en Nachtdiensten (WANT) en Spoed Eisende Hulp (SEH). Zij voelen de (on-)veiligheid het meest direct. De directie is van het initiatief in kennis gesteld, maar is geen opdrachtgever.

### 13.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Het Plan Veilige Zorg heeft ten doel het algemeen veiligheidsgevoel te vergroten. Een beknopte opsomming van de maatregelen:

- Met de politie en het Openbaar Ministerie is een Veiligheidsconvenant afgesloten;
- Meer medewerkers dan voorheen volgen weerbaarheidstrainingen of trainingen klantgerichtheid;
- er zijn diverse camera's opgehangen, eventueel gekoppeld aan een alarmeringssysteem (panieksein);
- sommige toegangsdeuren zijn tijdens nacht- en weekenduren afgesloten;
- er wordt gewerkt met een vaste bewakingsdienst;
- posters attenderen medewerkers én bezoekers erop dat agressie ontoelaatbaar is.

Iedere medewerker van het ziekenhuis kan met agressie en discriminatie worden geconfronteerd. Toch zijn met name de WANT medewerkers en medewerkers van

receptie en spoedeisende hulp de doelgroep van de maatregelen. Zij maken de meeste agressie mee van patiënten en/ of hun bezoekers. Maar agressie of discriminatie kan zich ook tussen medewerkers afspelen en daarom is het plan Veilige Zorg bedoeld voor het gehele ziekenhuis. Agressie en discriminatie worden niet los van elkaar gezien: het een kan het ander oproepen en ze hangen dus nauw met elkaar samen.

### 13.5 Convenant

Basis is het veiligheidsconvenant. Met de politie en het Openbaar Ministerie zijn afspraken gemaakt over optreden na urgente meldingen. Eenmaal per zes weken vindt overleg plaats tussen een ziekenhuisdelegatie en de politie over het veiligheidsbeleid. Tijdens een open symposium is het convenant ondertekend; de aanwezigheid van ziekenhuispersoneel liet echter te wensen over.

Belangrijk intern onderdeel is de bewakingsdienst. Deze is van 21.00 uur 's avonds tot 07.00 uur 's morgens aanwezig. Buiten die tijden is de bewaking direct oproepbaar. Deze maatregel heeft het algemeen veiligheidsgevoel versterkt.

De werkgroep heeft stroomschema's gemaakt als instructie voor het handelen na een incident. De medewerker kan in een oogopslag zien wanneer de vertrouwenspersoon in beeld komt of hoe te handelen in geval van agressie: alles is uitgebeeld door middel van pictogrammen. De mensfiguurtjes in deze pictogrammen zijn afwisselend wit en zwart gekleurd.

Met posters door het hele gebouw wordt aan deze gedragsregels bekendheid gegeven. Vanaf het voorjaar van 2002 hangen de posters ook bij ongeveer 350 externe punten: huis- en tandartspraktijken, bij fysiotherapeuten en bij de politie. De strekking van de posters is: "U bent welkom bij het WFG, maar wij nemen wel een aantal omgangsvormen in acht."

Trainingen werken hierbij ondersteunend. Al voor de implementatie van het plan Veilige Zorg was er hetzelfde trainingsaanbod, maar nu nemen meer medewerkers eraan deel. Nieuw zijn diverse camera's, opgehangen op strategische plaatsen die mede door het personeel zijn aangegeven (zie ook de "kleurmethode" onder punt 7).

Het Hoofd BHV en Algemene Veiligheid fungeert als spil in de interne organisatie. Hij onderhoudt niet alleen de externe contacten met de politie en het Openbaar Ministerie, maar is ook verantwoordelijk voor interne borging van de actiepunten.

### 13.6 Aangifte

Saillant detail is het proces van aangifte doen na een incident. In het veiligheidsconvenant is vastgelegd dat medewerkers aangifte kunnen doen met hun eigen naam, maar met het ziekenhuis als woonadres. Angst voor represailles weerhield sommigen ervan aangifte te doen onder vermelding van het huisadres. Deze maatregel heeft ertoe geleid dat er in 2001 meer aangiftes zijn gedaan dan het voorgaande jaar, met een gelijktijdige afname van het aantal incidenten.

### 13.7 Ontwikkeling, implementatie en verankering

Het Plan Veilige Zorg is een *bottom-up* initiatief. De directie heeft het goedgekeurd, nadat de werkvloer met de ideeën is gekomen. Het hoofd BHV is projectleider. Hij heeft verschillende activiteiten ondernomen, zoals contact leggen met de politie, persoonlijke gesprekken met managers met koudwatervrees en bezoek aan diverse werkoverleggen. Ook het communicatietraject is door hem geïnitieerd: berichtgeving in het WFG Journaal alsmede het opstellen van de posters en het organiseren van het

symposium waar het veiligheidsconvenant is ondertekend. Werkgroepleden hebben een intensieve rol in het uitdragen van het beleid naar andere personeelsleden.

Het veiligheidsgevoel heeft voor een deel te maken met de inrichting van het gebouw, de behandelkamers en de werkplekken. De werkgroep heeft de kleurmethode gebruikt om vast te stellen waar het personeel zich onveilig voelt. Met de drie verkeerslicht kleuren rood, oranje en groen, kon iedereen op een bouwtekening aangeven hoe hij of zij iedere ruimte beoordeelt op veiligheid. Nevendoelstelling was mensen aan het praten te krijgen over het onderwerp. De uitkomsten zijn ondermeer gebruikt om de locaties van de camera's te bepalen.

De borging van het plan Veilige Zorg ligt bij het Hoofd BHV en algemene veiligheid. Om de voortgang te meten, vinden jaarlijks evaluaties plaats. De interne doelgroep van medewerkers en de extern betrokkenen (politie en openbaar ministerie) wordt naar hun mening gevraagd. Het huidige Hoofd BHV en algemene veiligheid maakt momenteel plannen gereed om het beleid niet alleen binnen het WFG verder te implementeren maar het in meer ziekenhuizen aan te bieden. Momenteel is het plan Veilige Zorg geadopteerd door het sectorfonds Zorg en Welzijn en wordt het plan uitgetest om landelijk te implementeren. Zo zal er een handleiding en CD-ROM beschikbaar komen met een algemene toelichting op het plan veilige zorg en de diverse maatregelen.

### **13.8 Resultaten en effectiviteit**

Feit is dat het veiligheidsgevoel is gegroeid. Camera's en de bewakingsdienst zijn duidelijk zichtbaar, maar het achterliggende beleid en de andere maatregelen zijn veel minder bekend. Om dit te kunnen vaststellen is bij de introductie van het plan in 2001 een nulmeting gehouden, die vanaf 2002 jaarlijks wordt herhaald.

Het plan is recent ingevoerd, maar een afname van het aantal geweldsincidenten is al zichtbaar: 27 % minder verbale agressie en 30 % minder fysieke agressie. In 2000 waren er vier medewerkers met letselschade (waarvan één met blijvend letsel), terwijl in 2001 geen letselschade optrad.

### **13.9 Kosten & baten**

Voor bouwkundige aanpassingen is ongeveer 45.000 Euro geïnvesteerd. Het betreft dan camera's, andersom scharnierende deuren, afsluitingsmogelijkheden buitendeur et cetera. Overige kosten betreffen interne salarislasten: het hoofd BHV heeft gedurende een jaar twee dagen per week aan dit beleid besteed, werkgroepleden ongeveer een dagdeel per maand.

Baten zijn niet in geld uit te drukken. Het al eerder genoemde veiligheidsgevoel is de belangrijkste resultante.

### **13.10 Externe ondersteuning**

Voor de totstandkoming en uitvoering van het Plan Veilige Zorg is geen gebruik gemaakt van externe dienstverlening. Er is wel een samenwerkingsverband met de Politie Noord-Holland Noord en de Hogeschool van Utrecht (opleiding Integrale Veiligheid).

### **13.11 Adres organisatie**

Ziekenhuis Westfries Gasthuis  
Wabenstraat 19  
1624 GM Hoorn (NH)  
Telefoon 0229. 25 7420  
Contactpersoon: Jan Franx, Hoofd BHV en Algemene veiligheid

## 14 Sociale Dienst Amsterdam

### Sociale Dienst Amsterdam

• <i>Sector</i>	<i>Overheidsdiensten</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>1570</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>extern</i>

#### 14.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Incidentenbeleid.

Medewerkers van de Sociale Dienst Amsterdam lopen het risico in aanraking te komen met agressieve en soms gewelddadige cliënten, waardoor zij aanzienlijke (psychische) schade kunnen oplopen. Directe hulpverlening en daarop aansluitende opvang, kan de omvang van de schade en mogelijk ziekteverzuim voorkomen. De Sociale Dienst Amsterdam stelt zich ten doel de arbeidsomstandigheden op de kantoren zodanig te organiseren zodat:

- Zoveel mogelijk wordt voorkomen dat agressie en geweld (waaronder discriminatie wordt verstaan) ontstaat.
- Slachtoffers van agressie en geweld passende hulpverlening ontvangen.
- Daders van agressie en geweld ervaren dat agressief gedrag niet geaccepteerd nog beloond wordt.

Het uiteindelijke doel is het waarborgen van een veilige werkomgeving voor de medewerkers en het verhogen van de kwaliteit van de dienstverlening.

#### 14.2 Typering van de organisatie

Een Sociale Dienst Amsterdam heeft 4 kerntaken:

- Mensen toeleiden naar werk;
- Verstrekken van uitkeringen;
- Zorg bieden aan mensen die extra steun nodig hebben;
- Het structureel verminderen van de armoede in Amsterdam.

Bij de Sociale Dienst Amsterdam is onderverdeeld in 9 regio's en 18 kantoren waar momenteel 1570 mensen werken, van wie er ongeveer 700 in direct contact staan met cliënten die ontvangen worden in spreekkamers.

#### 14.3 Aanleiding voor het beleid

In 1988 is de Sociale Dienst gestart met het beleid tegen ongewenst gedrag. Voor die tijd hadden ze alleen ad hoc beleid bij incidenten, waaronder een schaderegeling als medewerkers wat overkwam. Vanuit de medewerkers kwam een sterke druk voor een structureel incidentenbeleid. De ondernemingsraad heeft het initiatief hiervoor genomen en het neergelegd bij de directie. De directie heeft het neergelegd bij afdeling Personeel & Organisatie, welke het verder heeft opgepakt.

Daarnaast is beleid een manier om inhoudelijk vorm te geven aan de zorgplicht van de werkgever. Medewerkers met erkende risicovolle taken hebben het recht te ervaren dat er maatregelen zijn getroffen die de risico's beperken, bij voorkeur bij de bron. Het is zelfs zo dat bij erkende risico's aansprakelijkheid ontstaat voor de werkgever als een medewerker schade ondervindt als gevolg van deze risico's. Door confrontatie met civielrechtelijke zaken worden de juiste accenten voor het beleid aangescherpt.



#### 14.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Het beleid richt zich op ongewenst gedrag door cliënten van de Sociale Dienst. Het incidentenbeleid is onderdeel van het BHV-programma.

##### *Werving en selectie*

Omgaan met agressie en geweld hoort bij het werken bij de Sociale Dienst. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers wordt expliciet gekeken of medewerkers hier ook daadwerkelijk mee om kunnen gaan en dus geschikt zijn voor dit werk. Nieuwe medewerkers krijgen allemaal een cursus hoe ze moeten omgaan met agressie en geweld door cliënten.

##### *Omgeving*

Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de omgeving van de Sociale Dienst. Hierbij is het belangrijk om de ruimte binnen en om het kantoor schoon en netjes te houden. Een nette ruimte geeft het gevoel aan cliënten dat ze serieus worden genomen. Het geeft rust en straalt zorg(vuldigheid) uit.

Wat betreft de omgeving om het kantoor is het belangrijk dat er genoeg parkeerruimte is, het kantoor moet in een bewoonde buurt staan en goed bereikbaar zijn met het openbaar vervoer.

Wanneer deze zaken allemaal in orde zijn kan dit in ieder geval geen irritatie opwekken bij cliënten, wat weer kan leiden tot ongewenst gedrag.

In het kantoor kan men denken aan de meest optimale inrichting van de wachtkamer, de indeling/routing, de vormgeving van de balies en spreekkamers en het kleurgebruik. Bij de indeling van de ruimte moet rekening worden gehouden met de ligging van de werkgevers ten opzichte van de portier en de balies, het kleurgebruik, de inrichting en de klantvriendelijkheid. Als het gaat om de klantvriendelijkheid kan worden gedacht aan faciliteiten als bijvoorbeeld een goed nummersysteem, een schrijftafel, koffieautomaat, speelvoorzieningen voor kinderen, andere ontspanningsmiddelen zoals bijvoorbeeld een TV en/of tijdschriften en een telefoon. Met bepaalde kleuren kan een rustgevend klimaat worden gecreëerd. Daarnaast kan een kleur ook zakelijkheid uitstralen.

Alle balies en spreekkamers van de Sociale Dienst zijn voorzien van een alarm. Een van de kantoren van de Sociale Dienst heeft de balies aangepast. Ontwerpbureau Zoltar heeft deze in samenwerking met de Sociale Dienst ontworpen. Deze balies vergroten de veiligheid van de medewerkers, maar daarnaast hebben ze ook een klantvriendelijke uitstraling en zijn ze ergonomisch verantwoord. Bij het ontwerp van de balies is rekening gehouden met de volgende punten:

- Halve schermen zijn geplaatst voor de balie ivm privacy, maar ook om te voorkomen dat cliënten een aanloop kunnen nemen om over de balie heen te springen. Deze schermen zijn inwendig van geluiddempend materiaal voorzien.
- Balies zijn hoog, zodat cliënten er niet makkelijk overheen kunnen springen. Wanneer cliënten staand worden geholpen verkort dit ook de duur van het gesprek.
- De balies hebben een bepaalde diepte, waarbij rekening is gehouden met de reikafstand van de cliënten. De afstand is zo groot dat een cliënt, de medewerker achter de balie niet kan slaan.
- De balierand, de lichtbakken en de afscheiding tussen de balies zijn zo breed en glad, dat een cliënt moeilijk of geen grip heeft en zich hier niet aan vast kan houden om over de balie heen te springen.
- Het ontvangstdeel van de balie is smal uitgevoerd om indringbaarheid te beperken. Door de vormgeving is het wel breed genoeg om plaats te bieden aan twee personen – naast elkaar staand – aan een loket.

- De mogelijkheid om een glazen afscherming te plaatsen tussen de medewerker en de cliënt.
- Monitoren staan in deze opstelling afgeschermd, zodat deze niet van de balie afgetrokken kunnen worden. Ook is het mogelijk flat screen beeldschermen te gebruiken die draaibaar zijn, maar wel vast op de balie bevestigd worden. Verder verdient het de voorkeur geen losse voorwerpen op het balieblad te hebben waar cliënten eventueel mee zouden kunnen gooien.
- De balies bestaan uit vervangbare delen, zodat als er iets stuk mocht worden gemaakt, dit makkelijk is te vervangen en er weer snel netjes uitziet.
- Een aanvullend videosysteem verdient de voorkeur, zodat de medewerkers achter de balie kunnen zien wie er binnenkomen, wie er in de wachtkamer zitten en niet schrikken als er plotseling iemand voor hun balie staat. Tevens werkt een videosysteem preventief tegen agressie. De cliënt weet dat zijn acties vastgelegd worden. Een bordje met de waarschuwing dat er videobewaking het gebouw aanwezig is, is wettelijk verplicht. Ook zijn er bepaalde wettelijke eisen aan het bewaren van het informatiemateriaal.  
(Zie voor illustraties aan het eind van dit hoofdstuk)

Daarnaast liggen er ook al ontwerpen voor de spreekkamerinrichting. Hierbij is bijvoorbeeld rekening gehouden met de diepte, breedte en hoogte van het werkblad, mogelijkheden om de computermonitor vast te zetten, het plaatsen van een extra toegangsdeur en het plaatsen van veiligheidsglas.

De hoogte van het werkblad is instelbaar zodat er zowel staand (baliesituatie) als zittend (bureauwerkplek) gewerkt kan worden. Staand kunnen gesprekken korter gehouden worden. Wanneer een gesprek langer lijkt te gaan duren en de situatie door de medewerker als veilig is ingeschat, kan het blad omlaag gebracht worden en het gesprek zitten vervolgd worden. Door dit mechanisme is de spreekkamerwerkplek ook geschikt als flexwerkplek.

(Zie voor illustraties aan het eind van dit hoofdstuk)

Bij het ontwerp van de indeling (cliënt routing) en inrichting (meubels en andere hulpmiddelen) van het kantoor van de Sociale Dienst is het van belang dat alles goed op elkaar is afgestemd. Daarnaast is het van belang dat er een goed nummersysteem is en dat de wachttijden in de gaten worden gehouden door bijvoorbeeld de portier. Wanneer er een incident plaatsvindt in de wachtkamer wordt die cliënt meteen in een kamer apart genomen, in plaats van dat incident in de wachtkamer wordt afgehandeld. Wanneer dit wel wordt gedaan bestaat het gevaar dat andere zich ermee gaan bemoeien waardoor het helemaal uit de hand loopt.

### ***Bewaking***

Tijdens de Megabanenmarkt, die dit jaar plaatsvindt, zijn beveiligingsmedewerkers aangesteld, zowel op de Megabanenmarkt zelf als op alle kantoren. De aanwezigheid van beveiligers heeft duidelijk een preventieve werking. Wanneer iemand z'n stem verheft in een van de spreekkamers komt de bewaker meteen polshoogte nemen of ingrijpen nodig is. Als van tevoren duidelijk is dat het een moeilijk gesprek wordt, vindt het gesprek plaats in een speciaal beveiligde spreekkamer en blijft de (beveiligers) bewaker tijdens het gesprek voor de deur wachten. Het type beveiligers is belangrijk voor het effect op de cliënten. Het gaat hierbij om het type beveiligers. Het criterium daarbij is dat iemand duidelijk zichtbaar aanwezig moet zijn. Op twee kantoren van de Sociale Dienst is er permanent een bewaker aanwezig, ook na de Megabanenmarkt. Dit omdat deze kantoren te maken hebben met veel lastige cliënten.

### ***Onderlinge gedragsregels***

Algemene gedragsregels hebben een preventief karakter. Een voorbeeld hiervan zijn regels over huisbezoeken. Huisbezoeken moeten altijd met minimaal twee personen

worden afgelegd. Wanneer je een huisbezoek gaat doen moet je je afmelden bij de portier en laat je een adres achter. De portier weet dan waar iemand is, wanneer hij er naar toe gaat en wanneer hij weer terug zou moeten zijn op het kantoor. Mocht iemand niet op tijd terug zijn, dan gaat er iemand op af om te kijken of er hulp nodig is. Bij huisbezoeken waarbij problemen worden verwacht of in het geval van fraude wordt de sociale recherche ingeschakeld.

Andere gedragsregels omvatten bijvoorbeeld afspraken over het bijspringen in lastige situaties, maar ook het beleefd blijven aanspreken van cliënten en het in de gaten houden van de wachttijden, zodat hier geen irritaties door kunnen optreden.

### ***Gedragsregels voor cliënten***

In de toekomst wil men in de wachtruimtes van de Sociale Dienst gedragsregels hangen. Op deze wijze worden de cliënten ook op de hoogte gebracht van wat er binnen de sociale Dienst wordt verstaan onder gewenst gedrag. Hiermee wordt aangegeven wat niet wordt geaccepteerd. Momenteel worden wel maatregelen genomen tegen cliënten die zich ongewenst hebben gedragen, door de toegang tot de Sociale Dienst een bepaalde periode te ontzeggen. De cliënt kan dan alleen via een vertegenwoordiger zijn of haar zaken regeken bij de Sociale Dienst. Dit is ook een manier om de cliënten duidelijk te maken wat wel en wat niet wordt geaccepteerd.

### ***Verzoeningsgesprekken***

In bepaalde gevallen, waarin er sprake is geweest van een samenloop van omstandigheden die geen van de partijen heeft voorzien, kan een cliënt op gesprek worden gevraagd om het voorgevallen incident te bespreken met de regiomanager. Een dergelijk gesprek is zinvol als de inschatting is, dat het voor de toekomst nieuwe agressie voorkomt. De ervaring is dat verzoeningsgesprekken positief verlopen en dat beide partijen duurzaam profiteren.

### ***Aangifte bij de politie***

De Sociale Dienst Amsterdam stimuleert haar medewerkers aangifte te doen bij de politie. Hiermee wordt richting de daders, maar ook richting de medewerkers aangegeven dat agressie en geweld niet worden geaccepteerd binnen de Sociale Dienst. Aangiftes worden het liefst anoniem gedaan. Wanneer naam en adres bekend zijn, lopen medewerkers het gevaar dat cliënten die wraak willen nemen, de medewerkers thuis lastig gaan vallen. Of het doen van anonieme aangifte mogelijk is, is afhankelijk van de regels van het politiekantoor waar de aangifte wordt gedaan.

### ***Registratie***

Ernstige incidenten moeten worden geregistreerd, minder ernstige incidenten alleen wanneer de medewerker daar om vraagt. Aan de hand van de registraties wordt minimaal eens per jaar binnen het MT het incidentenbeleid geëvalueerd. De directeur bespreekt de evaluatie ook met de Ondernemingsraad.

## **14.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

### ***Ontwikkeling***

In 1988 is de Sociale Dienst Amsterdam begonnen, met behulp van externe ondersteuning, met een pilot bij één kantoor. Door middel van een vragenlijstonderzoek zijn de risico's geïnventariseerd. Op basis van deze risico's is een beleid ontwikkeld gericht op de aanpak bij incidenten. In 1993 is het beleid ingevoerd bij alle kantoren in Amsterdam en in 1995 bijgesteld naar aanleiding van een evaluatie.

Voor het beleid maakt jeder kantoor zijn eigen draaiboek agressie en geweld, dat om de drie jaar wordt bijgesteld. De afdeling Personeel & Organisatie zorgt regelmatig voor een checklist bij de draaiboeken agressie en geweld. Deze checklist heeft een tweeledig doel:

- Een toets voor maatregelen uit bestaande agressiedraaiboeken;
- Het bieden van maatregelen ter aanvulling op de reeds bestaande agressiedraaiboeken.

Daarnaast is er ook een checklist Gebouw en Omgeving opgesteld, welke een overzicht geeft van specifieke risico's met betrekking tot het gebouwen en de omgeving. Op basis van dit overzicht is het mogelijk om fysiek-preventieve maatregelen te nemen, bijvoorbeeld het aanpassen van de balies. De branche-instelling voor Sociale Diensten, Divosa heeft programma-eisen opgesteld voor balies. Alle kantoren kunnen het incidentenbeleid naar eigen wens invullen, aangezien het gaat om een gedecentraliseerd beleid.

### ***Implementatie***

Door middel van voorlichtingrondes is het beleid kenbaar gemaakt aan alle medewerkers. De leidinggevenden zijn apart op de hoogte gebracht van het incidentenbeleid en hun rol als leidinggevende hierin. Daarnaast kregen alle medewerkers een boekje met informatie over het incidentenbeleid. Nieuwe medewerkers krijgen ook allemaal een informatieboekje, om zo het incidentenbeleid onder de aandacht te brengen. Een aantal medewerkers is opgeleid tot bedrijfsopvang door de bedrijfsmaatschappelijk werker. Deze cursus wordt regelmatig herhaald voor nieuwe bedrijfsopvangsers.

### ***Verankering***

De bedrijfsmaatschappelijk werkers houden zich veel met het onderwerp ongewenst gedrag bezig. Ze zorgen onder andere voor de opvang na een incident, maar zorgen ook voor het actueel houden van de agressiedraaiboeken.

De maatschappelijk werkers stimuleren de kantoren en de leidinggevenden om het onderwerp onder de aandacht te houden. Om het onderwerp ongewenst gedrag onder de aandacht van de medewerkers te houden worden er workshops en themamiddagen met acteurs georganiseerd over dit onderwerp. Deze faciliteiten worden geboden door het hoofdkantoor. De kantoren bepalen zelf of ze hier gebruik van maken.

In het werkoverleg is er regelmatig aandacht voor het onderwerp ongewenst gedrag. Dit zorgt ook voor verankering van het beleid binnen de organisatie. Het beleid wordt tevens besproken in het managementoverleg op kantooniveau, maar ook op regioniveau. Hierin wordt de incidentenrapportage besproken en geëvalueerd waarover de ondernemingsraad daarna wordt geïnformeerd.

In het SMT wordt ook gesproken over ongewenst gedrag als mogelijke oorzaak van verzuim. De bedrijfsarts is op de hoogte van de incidenten waarmee een medewerker te maken heeft gehad, wat misschien ook de oorzaak is van zijn of haar verzuim.

## **14.6 Resultaten en effectiviteit**

Het incidentenbeleid heeft geleid tot verschillende resultaten. De medewerkers ervaren een meer veilige werkomgeving, ze ervaren hierdoor minder stress en staan hierdoor steviger in hun schoenen bij het aangaan van moeilijke gesprekken. Wanneer medewerkers angstig en onzeker zijn, is dit zichtbaar in hun houding, wat ook weer ongewenst gedrag kan oproepen bij cliënten.

De ervaringen van de SDA met de beveiligers zijn positief. De inzet van de fysieke actief optredende beveiligers heeft een enorme terugloop van incidenten te zien gegeven. De baten liggen ook op het terrein van verbetering van de kwaliteiten van de dienstverlening. Medewerkers durven eerder confrontatie met cliënt aan te gaan, omdat zij weten dat het niet uit de hand kan lopen met een beveiligers in de buurt. En als

laatste is de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden beter geworden. Medewerkers ervaren minder stress en hun werk wordt minder vaak onderbroken door incidenten. De werkwijze van de beveiligers is belangrijk. Het beste resultaat wordt behaald door er direct vriendelijk op af stappen in plaats van te wachten tot het uit de hand loopt.

Voorheen was het een taboe was om te spreken over ongewenst gedrag, problemen moest je zelf maar oplossen en als je dat niet kon was je dus duidelijk niet geschikt voor het werk. Nu is dit wel bespreekbaar. Dit is een belangrijke cultuurverandering. Het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag onder de medewerkers heeft geleid tot minder verzuim, arbeidsongeschiktheid en verloop. De daling van het verzuimpercentage is niet precies aan te geven. Bekend is wel dat het ziekteverzuim direct gerelateerd aan incidenten zeer beperkt is gebleven.

Een duidelijk beleid tegen ongewenst gedrag, inclusief het doen van aangifte bij politie bij ongewenst gedrag, heeft ook een preventieve werking. Cliënten bespreken het beleid ook onderling. Dit heeft een olievlekwerking tot gevolg, waardoor veel cliënten er snel van op de hoogte zijn.

#### ***Succes- en faalfactoren***

- Succesfactor: Het in dienst hebben van beveiligers, dit heeft een hele preventieve werking.
- Faal/succesfactor: Het levend houden van het beleid. Hoe regelmatig je dit doet hoe makkelijker het is.
- Faalfactor: Leidinggevendens onderschatten nog wel eens de ernst en omvang van het probleem van ongewenst gedrag. De registratieformulieren die moet worden ingevuld na een incident worden dan ook niet altijd door de leidinggevendens ingevuld.

### **14.7 Kosten & baten**

De directe kosten van het incidentenbeleid bedragen €90.000 per jaar op centraal niveau. De regio's hebben daarnaast nog hun eigen budget voor beleid tegen ongewenst gedrag. Totaal bedragen de directe kosten ongeveer €75.000 per jaar. Wanneer een organisatie begint met een beleid tegen ongewenst gedrag (ontwikkelen, implementeren, aanpassen) zijn de kosten hoger dan na een aantal jaren, wanneer het beleid alleen regelmatig geëvalueerd en bijgesteld moet worden.

De indirecte kosten als gevolg van ongewenst gedrag bedragen naar schatting €900.000 per jaar door onder andere het hoge verzuimpercentage.

Ook zijn er baten van een goed beleid ten agressie en geweld aan te geven. De baten liggen ten eerste op het terrein van verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Ten tweede is de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden verbeterd. Medewerkers kunnen werken in een veiliger werkomgeving, waarbinnen ongewenst gedrag bespreekbaar is. Dit heeft geleid tot minder verzuim, arbeidsongeschiktheid en verloop.

### **14.8 Externe ondersteuning**

De inrichting van de werkplekken is verzorgd door Ontwerpstudio Zoltar.

#### **14.9 Adres organisatie**

Sociale Dienst Amsterdam

Vlaardingenlaan 15

1062 HM Amsterdam

Telefoon 020-3463636

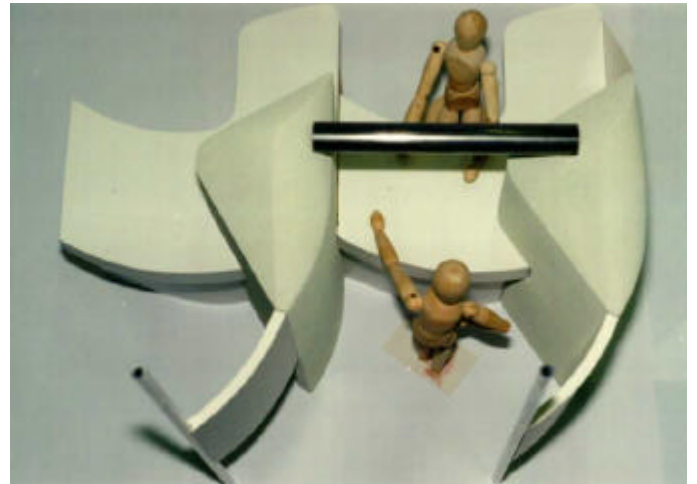
Contactpersoon:

Frans van der Kroft

Telefoon 020-3464901

[Frans.vanderKroft@sociale-dienst.amsterdam.nl](mailto:Frans.vanderKroft@sociale-dienst.amsterdam.nl)

Illustratie 1: Balie Sociale Dienst Amsterdam locatie Raadhuisstraat.



Illustratie 1: Aanzicht clientzijde  
Illustratie 2: Bovenaanzicht  
Illustratie 3: Werkplek met vlonder



Illustratie 2: Prototype meubel die bij de Sociale Dienst Amsterdam aanwezig is.





## 15 Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam

### Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam (SoZaWe)

• Sector	Overheidsdiensten
• Omvang in aantal medewerkers	1500
• Profit/ non-profit	non-profit
• Type ongewenst gedrag	agressie en geweld; discriminatie
• Daders	intern

#### 15.1 Titel / naam beleid en doelstelling

‘Je goede gedrag, daar sta je voor!’

#### 15.2 Typering van de organisatie

De dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SoZaWe) van de gemeente Rotterdam voert de Algemene Bijstandswet en aanverwante regelingen uit, alsmede de Wet Voorzieningen Gehandicapten en de Wet Inburgering. Daarnaast voert zij de regie over de werkloosheidsbestrijding en subsidieert zij het stedelijk welzijnsbeleid. Er zijn zo’n 1500 mensen werkzaam bij SoZaWe waarvan 55% vrouw is. De meeste medewerkers hebben een MBO of HBO-opleiding. Zo’n 29% van de medewerkers maakt deel uit van een etnische minderheidsgroepering.

#### *Visie SoZaWe Rotterdam op ongewenst gedrag*

Uitgangspunt van de dienst SoZaWe is het welbevinden van haar medewerkers. Zorg voor een goed werkklimaat, waarin respect is voor de waardigheid en integriteit van alle medewerkers, behoort hiertoe. Dit betekent dat alle vormen van ongewenst gedrag m.b.t. de burgerlijke staat, sekse, ras, (geloofs)overtuiging, seksuele geaardheid, cultuur of achtergrond niet zijn toegestaan. Het kan leiden tot sancties t.a.v. de medewerker die zich daaraan toch schuldig maakt.

Onder ongewenst gedrag wordt verstaan: ‘alle vormen van ongewenst gedrag, die persoonlijke kenmerken, de waardigheid en/of lichamelijke integriteit van een medewerker aantasten en door de medewerker die het doelwit is van dit gedrag als ongewenst worden ervaren’. Discriminatie wordt gezien als één van de vormen van ongewenst gedrag.

SoZaWe is van mening dat het een voorbeeldfunctie naar de buitenwereld toe moet hebben. De relatie tussen de medewerkers en de cliënten moet goed, correct en veilig zijn.

#### 15.3 Aanleiding voor het beleid

De Arbo-wet was de directe aanleiding om beleid tegen ongewenst gedrag te ontwikkelen. In 1995 is het beleid ontwikkeld, maar is toen weer ingezakt. In 1998 is een werkgroep in het leven geroepen. Eén Bedrijfsmaatschappelijk Werkster was de trekker binnen deze werkgroep en heeft het beleid weer op de agenda gezet en vernieuwd. De nieuwe (en huidige) directie heeft dit opgepakt en geïmplementeerd.

#### 15.4 Beschrijving beleid en maatregelen

De basis van het beleid van SoZaWe Rotterdam is dat de medewerkers recht hebben op een goed werkklimaat, dat ze zelf bepalen welk gedrag ze als ongewenst ervaren en dat er sancties volgen op ongewenst gedrag.

### **Preventieve maatregelen**

Het preventieve gedeelte van het beleid tegen ongewenst gedrag bestaat uit een aantal componenten:

1. introductiepakket nieuwe medewerkers;
2. voorlichting voor alle medewerkers;
3. trainingen leidinggevenden;
4. voorbeeldfunctie management;
5. normen en waarden discussies;
6. hard optreden tegen uitwassen.

De **voorlichting** over de gedragscode, de klachtenregeling en het sanctiebeleid (zie ook curatieve maatregelen) is een belangrijk middel om ongewenst gedrag te voorkomen. In de voorlichtingsbijeenkomsten, de voorlichtingsfolders en het **introductiepakket** voor nieuwe medewerkers komen een aantal onderwerpen aan de orde:

- de prioriteit die de directie aan het beleid toedicht (intentieverklaring);
- de gedragscode;
- de klachtenregeling;
- het sanctiebeleid.

De medewerkers wordt uitgelegd hoe en bij wie ze ongewenst gedrag aan de orde kunnen stellen. Wat ze kunnen doen wanneer er 'grenzen worden overschreden' (zie ook hieronder: 'bestrijding van ongewenst gedrag').

Het doel van deze voorlichting is het bespreekbaar maken van het onderwerp ongewenst gedrag. Hetzelfde doel heeft de module ongewenst gedrag in de tweejarige **managementopleiding** die de leidinggevenden volgen. Deze module wordt op verzoek van de leidinggevenden binnenkort herhaald. Dit laat de betrokkenheid zien van de leidinggevenden, zij zijn zich ook sterk bewust van hun **voorbeeldfunctie** ten aanzien van hun medewerkers en de cliënten.

Om medewerkers te laten nadenken over hun gedrag worden er regelmatig **discussiebijeenkomsten** over normen en waarden georganiseerd. Aan de hand van stellingen wordt hier over normen en waarden gesproken. Tijdens deze bijeenkomsten worden er regelmatig normen voor de organisatie geformuleerd. Op dit moment zijn er ongeveer 40 van deze gezamenlijke normen en waarden van kracht binnen SoZaWe.

Wanneer toch uitwassen plaatsvinden, wordt hier zonder aanzien des persoons keihard tegen **opgetreden**. Dit is weliswaar geen 'echte' preventieve maatregel, maar het heeft wel een preventieve werking.

### **Bestrijding van ongewenst gedrag**

Zoals eerder vermeld bepalen de medewerkers wanneer er een grens wordt overschreden. Indien dit het geval is, kan de betreffende medewerker gebruik maken van de gedragscode 'ongewenst gedrag op het werk'. Deze code onderscheidt drie stappen die de medewerker in willekeurige volgorde kan zetten:

- Leidinggevende;
- Vertrouwenspersoon;
- Officiële klacht.

SoZaWe Rotterdam opteert voor de situatie dat de medewerker zijn/haar klacht uit tegen de direct **leidinggevende** en dat ze samen het probleem oplossen. Wanneer deze gang van zaken, om wat voor reden dan ook, niet gewenst wordt door de medewerker, kan hij/zij zich wenden tot één van de vier vertrouwenspersonen binnen SoZaWe.

Om de drempel naar een *vertrouwenspersoon* zo laag mogelijk te maken wordt in het voorlichtingsmateriaal duidelijk aangegeven wie de vertrouwenspersonen zijn en hoe ze te bereiken zijn. Verder hebben de vertrouwenspersonen allemaal een apart mobiel telefoonnummer dat alleen gebruikt wordt door medewerkers die behoefte hebben aan een gesprek met een vertrouwenspersoon.

Het opvangen en begeleiden van medewerkers die ongewenst gedrag hebben ervaren is de primaire taak van de vertrouwenspersonen. Doel is het voorkomen van het indienen van een officiële klacht; men geeft de voorkeur aan een oplossingsgerichte (informele) aanpak, eventueel met hulp van een externe deskundige. Maar de medewerker blijft baas over zijn/haar klacht: hij/zij beslist uiteindelijk hoe de situatie wordt aangepakt, de vertrouwenspersoon heeft een begeleidende/ondersteunende functie. Er kan dus ook meteen een **officiële klacht** worden ingediend bij de klachtencommissie die een advies uitbrengt aan de directie over de op te leggen sancties of andere vervolgstappen. De medewerker kan zich bij het indienen van een officiële klacht gedurende de hele procedure bij laten staan door de vertrouwenspersoon.

### 15.5 **Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Zoals eerder aangegeven is in 1998 een werkgroep in het leven geroepen om het beleid nieuw leven in te blazen. Deze werkgroep heeft een actiepuntenlijst opgesteld en is begonnen met het één voor één uitvoeren van deze actiepunten. De uitvoering en implementatie van het beleid tegen ongewenst gedrag kreeg een extra impuls door de komst van een nieuwe directie, die zeer van het belang doordrongen bleek.

Het creëren en behouden van draagvlak voor en de verankering van het beleid tegen ongewenst gedrag gebeurt door middel van de voorlichtingsfolders en –bijeenkomsten, het personeelsblad, de genoemde opleidingen voor leidinggevenden en de publicatie en informatie over spraakmakende zaken binnen SoZaWe in het personeelsblad en op intranet.

### 15.6 **Resultaten en effectiviteit**

Het grootste deel van de zaken die de vertrouwenspersonen afhandelen leidt niet tot een officiële klacht. Deze zaken worden dus op een informele en voor alle partijen bevredigende manier afgehandeld. Verder gaat men ervan uit dat het beleid een positief effect heeft op het gedrag van de medewerkers, het ziekteverzuim en het verloop. Dit effect is echter niet goed aan te tonen.

### 15.7 **Kosten & baten**

Er wordt veel geld uitgegeven aan opleidingen voor leidinggevenden, voorlichting voor medewerkers (bijeenkomsten, folders, introductiepakket, intranet) en ook de vertrouwenspersonen en de klachtencommissie kosten geld. Daar staan de algemeen geaccepteerde normen en waarden tegenover. Ook hier komt naar voren dat de baten en de effectiviteit moeilijk te meten zijn.

### 15.8 **Adres organisatie**

Sociale Zaken en Werkgelegenheid Gemeente Rotterdam  
Willem Ruyslaan 225  
3000 BA Rotterdam  
Contactpersoon: dhr. P.J. den Hartog  
T: 010-4533509  
E: [pj.denhartog@sozawe.rotterdam.nl](mailto:pj.denhartog@sozawe.rotterdam.nl)

## 16 Curium

### Curium, academisch centrum kinder- en jeugdpsychiatrie

• <i>Sector</i>	<i>Gezondheids- en welzijnszorg</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>285 medewerkers</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>agressie en geweld</i>
• <i>Daders</i>	<i>extern</i>

#### 16.1 Titel / naam beleid en doelstelling

CFB beleid: Controle Fysieke Beheersing

Doelstelling is het eenduidig diagnosticeren van agressie alsmede het gebruiken van juiste interventietechnieken.

#### 16.2 Typering van de organisatie

Curium is een academisch centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie. De organisatie is opgebouwd uit drie hoofdafdelingen, te weten:

- Cluster I: residentiële zorg (dag en nacht behandeling);
- Cluster II: Poliklinische zorg en dagbehandeling;
- Cluster III: Dove kinderen met psychiatrische problematiek (ambulant en residentiële zorg);
- Afdeling onderzoek.

Kinderen en jongeren in de leeftijd van 5 tot en met ongeveer 18 jaar kunnen bij Curium terecht voor behandeling. Voorbeelden zijn angststoornissen en stemmingsstoornissen, eetstoornissen, dwang en psychotische stoornissen en pervasieve stoornissen (waaronder autisme). In de loop van 2002 wordt een gesloten jeugdafdeling voor kortdurende opnames geopend.

In de afgelopen jaren heeft Curium een verandering doorgemaakt van strakke hiërarchische aansturing naar een plattere organisatie met duaal management: verantwoordelijkheden voor patiëntentaken en voor de bedrijfsvoering (waaronder personeelsmanagement) zijn gelegd bij verschillende functionarissen. Dit heeft invloed op de verdeling van taken en bevoegdheden ten aanzien van het CFB beleid.

#### 16.3 Aanleiding voor het beleid

Vòòr 1995 was er vooral veel kennis over het omgaan met agressie in de organisatie. Agressie is een risico in deze setting of werksoort. Middelen waren daarentegen beperkt aanwezig en ieder werd geacht zelfstandig de kennis toe te passen. Het aantal agressie- en geweldsincidenten was hoog. Tezamen met de komst van de Arbo-wet in 1994 gaf dit voor de Directie aanleiding maatregelen te nemen. De multidisciplinaire commissie Geweldsincidenten werd in 1995 geïnstalleerd met als doel een beleid te ontwikkelen gericht op het tegengaan van agressie en het stimuleren van een gevoel van veiligheid. Agressie is een gegeven, maar opdracht voor de Commissie was randvoorwaarden en een structuur te ontwerpen om er adequaat mee om te kunnen gaan.

## 16.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Kern van het beleid is het diagnosticeren van agressie conform de RADAR methodiek van Leo Regeer. De mate van agressie is te benoemen aan de hand van drie niveaus, te weten:

- 0e niveau = assertief niveau
- 1e niveau = agitatie niveau
- 2e niveau = dreigend verbaal of dreigend fysiek geweld
- 3e niveau = fysiek gewelddadig gedrag.

Op niveau 1 zijn de interventies gericht op het terugbrengen van de agressie naar niveau 0. Communicatie is daartoe het geëigende middel. Vanaf niveau 2 komt agressie in de gevarenzone en moet je regels stellen. Bij niveau 3 grijp je fysiek in. Bij Curium gebeurt dit ingrijpen als team, niet als individu. Situaties kunnen aan de hand van deze niveaus en bijbehorende kenmerken nauwkeurig worden beschreven en geclassificeerd, zodat er één “agressietaal” wordt gesproken en een juist inzicht ontstaat. (“In deze situatie vertoont mevrouw A gedrag op niveau X met kenmerken a, b, c.) Er bestaan checklisten voor interventiemogelijkheden per agressieniveau.

### *Interventietechniek*

Als maatregel om om te gaan met agressie geldt de CFB training, Controle Fysieke Beheersing: een in-company training bij agressie en geweld. De training is opgebouwd met eenduidige interventietechnieken, die eerder in de praktijk zijn beproefd. De technieken zijn gericht op preventie, registratie en opvang. Het zijn fysieke technieken, die niet beschadigen, maar wel wederzijdse veiligheid bieden en uitgaan van respect voor de cliënt. Naast omgaan met agressie wordt opvang van collega’s na een incident aangeleerd. Binnen Curium is een directe collega verantwoordelijk voor de eerste opvang van een collega die is geconfronteerd met een agressieve cliënt. Aanvankelijk fungeerde de direct leidinggevende als opvangpunt, maar vanwege lastige bereikbaarheid (bijvoorbeeld tijdens avonduren of het weekend) is dit principe verlaten. Tot volle tevredenheid vangen collega’s nu in eerste instantie elkaar op. Indien nodig of gewenst is er de mogelijkheid contact te zoeken met het intern opvangteam of de leidinggevende. Deze laatste zal na elke incidentmelding altijd ook zelf contact opnemen met betrokkene.

De doelgroep voor de training bestaat uit medewerkers met cliëntencontact. De training is op maat ingericht voor vier groepen collega’s, vanwege diverse taken en cliëntgroepen.

Er is een standaard registratieformulier voor incidenten, gekoppeld aan een protocol rondom de melding. Ook is er een protocol rondom de samenwerking tussen collega’s in geval van een incident. Het bepaalt onder andere welke taken een functionaris heeft. Een groot voordeel van de methodiek is dat deze door elke medewerker kan worden toegepast: gebeurde separatie van een cliënt voorheen door een grote en sterke man, thans bepaalt het protocol dat drie collega’s (ongeacht fysieke kracht en/ of postuur) separatie uitvoeren.

### *Bouwtechnische aanpassingen*

Het CFB beleid van Curium beperkt zich niet tot gedrag van mensen alleen. Ook in de inrichting van het gebouw zijn maatregelen doorgevoerd. De separeerruimtes zijn veiliger geworden door bijvoorbeeld te letten op de scharnierrichting van de deur. In de huidige nieuwbouwlocaties zijn gangen breder en donkere hoeken vermeden. Bovendien is in iedere ruimte een ‘alarmknop’ gemonteerd. De aanvankelijke vrees dat daar te pas en te onpas gebruik van zou worden gemaakt, blijkt niet bewaarheid. Wel is het veiligheidsgevoel van medewerkers toegenomen.

**Overig**

De betrokkenen bij Curium noemen als algemene succesfactoren van dit beleid:

- geregeld communiceren;
- een projectleider die ‘staat’ voor het beleid en z’n nek durft uit te steken;

Faalfactoren zijn volgens de betrokkenen:

- een versmelting van opvang van een incident met de evaluatie van het incident. Dit zijn twee verschillende doelen, dus is het advies ze ook gescheiden te houden;
- beleid, in welke vorm dan ook, moet vastgelegd en onderhouden worden.

**16.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Aanvankelijk was er enige scepsis, met name bij oudere leidinggevenden: ‘ik heb het toch al die jaren volgehouden zonder deze methode!’ Alhoewel de CFB training voor ieder in de doelgroep verplicht is, hebben sommigen deelname geweigerd. Het heeft om deze reden twee jaar geduurd alvorens training van het middenkader mogelijk was. Na de startperiode kwam er langzaam mondelinge ‘reclame’ op gang: het veiligheidsgevoel groeide.

Het implementatieproces is stapsgewijs ter hand genomen:

- idee- en planvorming;
- rondje langs de velden (doel: ideevorming en draagvlak);
- akkoord op het voorstel door de directie;
- CFB trainingen;
- opstellen brochure, ook voor nieuwe medewerkers;
- voorlichtingsrondes in etappes.

De laatste stap is geen formele: het mondelinge communicatieproces waarin eerste ervaringen zijn uitgewisseld. Met name enthousiasme zorgde voor verdere verspreiding.

Achteraf geredeneerd had het aantal communicatiemomenten meer mogen zijn, hetgeen de acceptatie in de beginfase vergroot.

De eerste CFB trainingen volgden het “train-de-trainer” principe. Dit heeft als voordeel dat opfrustrainingen en training van nieuwe medewerkers intern mogelijk is. Curium heeft hiertoe twee medewerkers voor 0.16 en 0.22 fte vrijgemaakt. De middelen maken deel uit van de reguliere begroting zodat borging is veiliggesteld.

**16.6 Resultaten en effectiviteit**

Een van de effectmaten is een verandering van het aantal incidentmeldingen. Een lager aantal is bij Curium niet het geval. “Integendeel”, aldus de direct verantwoordelijke, “een daling was tevoren wel verwacht, maar de geringe toename heeft mogelijk te maken met te snel inzetten van de geleerde vaardigheden of een drempelverlaging om te melden.”

Betere arbeidsverhoudingen tussen collega’s en leidinggevende zijn beslist aan de orde. Of invoering van het beleid ook invloed heeft op het verzuim is lastig te bepalen. De verzuimfrequentie lijkt iets lager, omdat “men er sneller bovenop zit”.

**16.7 Kosten & baten**

Zoals eerder vermeld zijn interne medewerkers vrijgemaakt voor het verzorgen van de CFB trainingen. Door dit principe bereik je een drastische beperking van trainingskosten.

Het aantal deelnemers bedraagt jaarlijks ongeveer 100, zowel nieuwe medewerkers, alsmede zittende medewerkers die een opfrustraining volgen. Hun afwezigheid op het werk, is de grootste kostenpost. De overheadkosten (zaalhuur en materiaalkosten) zijn in verhouding daartoe gering.

De baten zijn niet in financiën uit te drukken. Het gevoel van vergrote veiligheid is de grote bate.

De externe ondersteuner, Leo Regeer, schat dat voor de behandeling en nazorg van één agressie incident zonder RADAR methode vier tot acht medewerkers ieder één uur bezig zijn. Als gevolg van de RADAR methode zijn dit per incident drie medewerkers voor 15 minuten per medewerker.

#### **16.8 Externe ondersteuning**

De externe ondersteuning van het project is verzorgd door Leo Agressie Management.

#### **16.9 Adres organisatie**

Curium Academisch Centrum Kinder- en Jeugdpsychiatrie Oegstgeest  
Endegeesterstraatweg 27  
2342 AK OEGSTGEEST  
Telefoon 071.515 96 00  
Roel Eijsberg, manager Patiëntenzorg  
REijsberg@curium.nl

## 17 Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen

### Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen

• <i>Sector</i>	<i>Overheidsdiensten</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>100 medewerkers</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>agressie en geweld, discriminatie</i>
• <i>Daders</i>	<i>intern</i>

### 17.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Beleid tegen Seksuele Intimidatie en Ongewenste Omgangsvormen (SIOO).  
Doelstelling is het voorkomen van SIOO en goede klachtbehandeling.

### 17.2 Typering van de organisatie

Het Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen (LBIO) is een zelfstandig bestuursorgaan, maar is nauw verbonden met het ministerie van Justitie. Het LBIO voert inningstaken uit op het gebied van wettelijke onderhoudsbijdragen. De kerntaak van het LBIO ligt in het innen van alimentatiebijdragen en in het vaststellen en innen van ouderbijdragen jeugdhulpverlening.

Voor de uitvoering van haar taken heeft het LBIO bijzondere bevoegdheden. Zo kan eenvoudig informatie worden ingewonnen bij onder andere de Belastingdienst, uitvoeringsorganisaties in de sociale zekerheid, ziekenfondsen en gemeenten. Bovendien kan het LBIO - zonder inschakeling van een gerechtsdeurwaarder - beslag leggen op inkomsten uit arbeid of uitkering. Deze mogelijkheden ondersteunen de doelstelling van het LBIO: een kwalitatief goede uitvoering geven aan de (maatschappelijke) incassotaak tegen zo laag mogelijke kosten.

### 17.3 Aanleiding voor het beleid

Het Managementteam (MT) constateert in maart 1998 dat de organisatie niet voldoet aan artikel 4 van de Arbo-wet.

#### Arbo-wet artikel 4, lid 2 (2001):

De werkgever voert, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid met betrekking tot het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie en tegen agressie en geweld.

Na besluitvorming in het Managementteam is een werkgroep van vier personen, onder leiding van een MT lid aan de slag gegaan om te komen tot beleid tegen seksuele intimidatie en ongewenste omgangsvormen (SIOO). SIOO wordt daarbij gezien als een risico, geen direct gevaar.

### 17.4 Beschrijving beleid en maatregelen

LBIO ziet ongewenst gedrag als gedrag dat ongewild of ongewenst is of als zodanig wordt ervaren. Dit betekent dat de grenzen van ongewenst gedrag door ieder individu zelf bepaald worden: het is een persoonlijke grens. Onder de regeling vallen de volgende vormen van ongewenst gedrag: fysiek, verbaal, psychisch en seksueel geweld alsmede discriminatie.

Kern van het beleid is bewustzijn kweken van het bestaan van ongewenst gedrag. Het beleid heeft geen specifieke verbindingen met andere onderdelen van het



personeelsbeleid. Het gaat om het bevorderen van respect voor anderen, ongeacht herkomst. Als preventief onderdeel is iedereen geïnformeerd over de richtlijnen en de klachtregeling. De klachtregeling (curatief deel) valt uiteen in twee delen:

- een procedure rondom de inwerkingstelling van een officiële klacht;
- een bemiddelingsprocedure.

#### ***Klacht of bemiddeling***

Indien een medewerker besluit de melding om te zetten in een officiële klacht, wordt de klachtprocedure in werking gesteld. De directeur LBIO behandelt klachten ten aanzien van ongewenste omgangsvormen. Het Ministerie van Justitie, waaraan het LBIO is gelieerd, neemt klachten seksuele intimidatie in behandeling. Het Ministerie van Justitie heeft hiervoor een klachtencommissie.

De reden voor deze tweedeling is gelegen in het meer precaire karakter van incidenten seksuele intimidatie. De werkgroep heeft het verstandig gevonden klachtbehandeling in dat geval buiten het LBIO te beleggen.

Ingeval van een bemiddelingstraject, is de klacht niet officieel ingediend. De klager, de beklagde en een bemiddelaar schuiven aan tafel met als doel gezamenlijk en in overleg tot een oplossing te komen. De bemiddelaar is iemand die door de klager als vertrouweling wordt beschouwd. Deze bemiddelaar krijgt van de vertrouwenspersoon enige handreikingen voor het bemiddelingsproces.

#### ***Vertrouwenspersonen***

De medewerker kan kiezen uit twee vertrouwenspersonen. Bij het LBIO is een vertrouwenspersoon aangewezen door en uit de medewerkers. Iedereen kon zich kandidaat stellen en aan de hand van het aantal stemmen is de keuze gemaakt (vertrouwensmeting). Bij de start heeft deze persoon een introductie cursus voor vertrouwenspersonen gevolgd. De tweede vertrouwenspersoon is werkzaam bij het Ministerie van Justitie, waaraan het LBIO is gelieerd.

De melding wordt door de vertrouwenspersoon in behandeling genomen. De klager bepaalt in overleg met de vertrouwenspersoon de keuze voor een officiële klacht of voor een bemiddelingstraject.

#### ***Overig***

De organisatie ziet als succesfactoren voor dergelijk beleid:

- commitment van de directie is essentieel;
- een overheidsorgaan mag best een (maatschappelijke) voorbeeldfunctie hebben.

Als faalfactor noemt de organisatie:

- cultuuromslag is van blijvende zorg. Na verloop van tijd dreigt de aandacht af te zakken.

## **17.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

Na het akkoord van het managementteam is gestart met een vierkoppige werkgroep. Een lid van de Ondernemingsraad was een van de vier. Het concept beleid is door het managementteam geaccordeerd (eind 1998), omdat zij voorbeeldgedrag zullen moeten uitstralen. De nieuwjaarsspeech van 1999 was een mooi moment om het nieuwe beleid over het voetlicht te brengen. Tevens is het schriftelijk verspreid. Het bureau Bezemer & Kuiper is ingehuurd met als doel een kritische blik te werpen op het beleidsvoorstel. Over de borging van het beleid is LBIO niet optimaal tevreden. Het LBIO is bezig met een reorganisatie en de interne vertrouwenspersoon is recent vertrokken waardoor geen organisatiebrede aandacht aan het onderwerp wordt gegeven. Hoewel het beleid op papier nog levend is maakt het thema geen structureel onderdeel uit van werkoverleg

of anderszins. Dit verklaart mede waarom het LBIO de blijvende zorg en het onderhoud als een van de kritische succesfactoren aangeeft. Inmiddels is met de ondernemingsraad afgesproken om de procedure voor een nieuwe vertrouwenspersoon te starten. Dit zal zeker een extra impuls zijn voor het bewustzijn betreffende het thema. SIOO beleid gaat samen met een cultuuromslag en dat vraagt om permanente aandacht.

## **17.6 Resultaten en effectiviteit**

Effectmaten als “afname van het aantal klachten” of “verminderd ziekteverzuim” doen hier geen opgeld. Enerzijds is de laatste klacht van 1995 of 1996, anderzijds is het in een organisatie van ongeveer 100 medewerkers ondoenlijk een gedetailleerde uitsplitsing van verzuimcijfers te maken.

Maar het is een saillant detail dat er al ruim vijf jaar geen klachten zijn gemeld. Het beleid is bekend. Van het bestaan van het beleid gaat beslist een waarschuwend werking uit. Af en toe worden gekscherend opmerkingen gemaakt als “pas op, ik doe een melding bij de vertrouwenspersoon!”. De onderliggende toon is dat een persoonlijke grens genaderd wordt.

Cultuurkenmerken zijn eerlijkheid en openheid waarin veel persoonlijke opmerkingen over en weer gaan, die soms intimiderend zouden kunnen zijn. Ware het niet dat een waarschuwend opmerking met humoristische ondertoon, zoals “ik klaag je aan”, voldoende effect sorteert.

## **17.7 Kosten & baten**

Het beleid is door de werkgroep in korte tijd geformuleerd. Kosten zijn interne salarislasten. Door de werkgroep is vooral gekeken naar beleidspraktijken in andere organisaties. De externe advieskosten van Bezemer & Kuiper zijn daardoor beperkt gebleven.

## **17.8 Externe ondersteuning**

De externe ondersteuning is verzorgd door Bezemer & Kuiper.

## **17.9 Adres organisatie**

Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen  
Postbus 800  
2800 AV GOUDA  
Contactpersoon: Corné Doelman  
Telefoon 0182-555 535  
CDoelman@lbio.nl

## 18 Thuiszorgorganisaties Noord-Brabant

### Samenwerkingsproject van elf (later: tien) thuiszorgorganisaties in Noord-Brabant

• <i>Sector</i>	<i>Gezondheids- en welzijnszorg</i>
• <i>Omvang in aantal medewerkers</i>	<i>n.v.t.; tien instellingen (januari 2002)</i>
• <i>Profit/ non profit</i>	<i>non profit</i>
• <i>Type ongewenst gedrag</i>	<i>alle vormen</i>
• <i>Daders</i>	<i>extern</i>

#### 18.1 Titel / naam beleid en doelstelling

Sociale Veiligheid in de Thuiszorg

Doelstelling is te komen tot de beste maatregelen om medewerkers in de thuiszorg veilig en met een veilig gevoel te laten werken.

#### 18.2 Typering van de organisatie

Het project “Sociale veiligheid in de thuiszorg” is tot stand gekomen in een samenwerkingsverband tussen elf (in een later stadium tien) thuiszorginstellingen in de gehele provincie Noord-Brabant. Een organisatietypering is om die reden onmogelijk. In de thuiszorg werken duizenden mensen. De dienstverlening verschilt per instelling, maar is in het algemeen divers: kraamzorg, jeugdgezondheidszorg, thuiszorg, verzorging, huishoudelijke dienstverlening, voeding en dieet, thuiszorgwinkel en personenalarmering. De meeste medewerkers zijn ambulante en verlenen zorg aan huis bij de cliënt.

#### 18.3 Aanleiding voor het beleid

Sociale veiligheid van thuiszorgmedewerkers is een probleem. Zij ervaren bedreigingen op straat, onderweg naar de cliënt, maar soms ook bij de cliënt zelf. Als antwoord hierop is in Noord-Brabant een stuurgroep opgericht, samengesteld uit vertegenwoordigers van de thuiszorginstellingen in de provincie. Deze stuurgroep is met diverse ideeën gekomen, ter verhoging van het sociale veiligheidsgevoel. Er is een subsidieaanvraag gehonoreerd door het expertisecentrum Sociale Veiligheid van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn. De voorzitter van de stuurgroep is een externe adviseur van Favor, een adviesbureau voor de zorgsector.

#### 18.4 Beschrijving beleid en maatregelen

Begin 2001 heeft de stuurgroep diverse maatregelen voorgesteld. Uiteindelijk zijn vier maatregelen in het project betrokken, waarvoor ook subsidie is toegekend:

- Uitdelen mobiele telefoons;
- Training Agressie en Geweld;
- Weerbaarheidstraining;
- Politievoorlichting.

Alle maatregelen zijn gericht op agressiedaders van buiten de organisatie: (ervaren) onveiligheid op straat of bij de cliënt. Doelstelling is te komen tot een keuze van de beste maatregelen ter verhoging van de sociale veiligheid, waaronder ook de bescherming tegen discriminatie. Om de effecten zo duidelijk mogelijk in beeld te krijgen, is per thuiszorginstelling in de regio één maatregel geïmplementeerd en op zijn effecten geëvalueerd.

Voorafgaand aan het implementeren van de maatregelen is een nulmeting uitgevoerd. Medewerkers hebben een enquêteformulier ontvangen met vragen over de ervaren sociale veiligheid. Vervolgens zijn de maatregelen geïmplementeerd en zijn twee nametingen uitgevoerd: één maand en vier maanden na implementatie. De resultaten van de effectmeting hebben uitgewezen dat de mobiele telefoons het grootste effect sorteren.

### ***Mobiele telefoons***

Mobiele telefoons geven thuiszorgmedewerkers op ieder moment de mogelijkheid hulp in te roepen of een melding van een incident te doen. Als maatregel voor sociale veiligheid is het niet onomstreden: is het niet veeleer een mooie secundaire arbeidsvoorwaarde of gewoon een leuk “hebbedingetje”?

Een zuivere effectmeting van deze maatregel is lastig: veel medewerkers beschikken al langer over een eigen mobiele telefoon en maken daarvan gebruik in geval van nood.

### ***Training Agressie en Geweld***

Deze training heeft als leerdoel het versterken van het eigen, mentale proces ingeval van een agressieve cliënt of dreigend geweld op straat. Het programma draait om het versterken van zelfvertrouwen of voorkomen van zenuwachtigheid.

### ***Weerbaarheidstraining***

In tegenstelling tot de training Agressie en Geweld is deze training gericht op fysieke technieken om om te gaan met agressie. Fysieke weerbaarheid is het leerdoel.

### ***Politievoorlichting***

Door middel van een voorlichtingsbijeenkomst informeert de politie thuiszorgmedewerkers over agressie op straat en over het omgaan en voorkomen van agressie en geweld. Het biedt bovendien een goede mogelijkheid zorgen of gevaarlijke situaties te delen met politievertegenwoordigers.

### ***Maatregelkeuze***

In de stuurgroep is besloten over de verdeling van de maatregelen over de instellingen, op een zodanige wijze dat er voldoende medewerkers met iedere maatregel experimenteren opdat een effectmeting mogelijk zou zijn. Uitgangspunt is per instelling één maatregel. In de periode maart tot en met juni 2001 is ervaring opgedaan met de bovengenoemde vier maatregelen.

### ***Effectmeting***

De laatste herhalingsmeting vond plaats in het najaar van 2001, zodat in december 2001 het proces van de effectmeting is afgesloten. Alle maatregelen hebben als effect het vergroten van het sociaal veiligheidsgevoel, maar de mobiele telefoons dragen hieraan het meest bij. Meer conclusies zijn helaas niet mogelijk, vanwege het tegenvallend aantal respondenten bij de herhalingsmetingen. Een belangrijke verklaring voor de aanzienlijke daling van het aantal respondenten is gelegen in de terugtrekking van één grote thuiszorginstelling uit het samenwerkingsverband (omwille van interne, organisatorische redenen).

Twee herhalingsmetingen blijkt niet zinvol. Enerzijds vraagt het veel van de bereidheid van medewerkers om drie maal (vooraf, één maand en vier maanden na invoering van een maatregel) eenzelfde vragenlijst in te moeten vullen. Anderzijds is het effect na vier maanden veel belangrijker dan één maand na invoering, omdat deze periode meer duidelijkheid geeft over het werkelijke effect op iets langere termijn. De resultaten van de eerste herhalingsmeting zijn daarom buiten beschouwing gelaten; alleen de tweede herhalingsmeting is in de onderzoeksresultaten betrokken.

## **18.5 Ontwikkeling, implementatie en verankering**

De stuurgroep Sociale Veiligheid bestaat uit één vertegenwoordiger per thuiszorginstelling. Samen dienen zij een subsidie aanvraag in, faciliteren het project en evalueren. De leden zijn P&O functionarissen of arbocoördinatoren met sociale veiligheid in portefeuille. Alhoewel besluitvorming in de stuurgroep goed verliep, bleek draagvlak vinden bij lijnmanagers in de instellingen soms lastiger. Veel blijkt dan samen te hangen met het persoonlijk enthousiasme van het stuurgroeplid.

De stuurgroep heeft naast bovenstaande vier maatregelen ook andere te berde gebracht. Zoals een auto met chauffeur (maatregel met goed resultaat in sommige instellingen in de Randstad) of in teams van twee personen op pad gaan. Beide voorstellen hebben niet voldoende draagvlak kunnen vinden bij besluitvormers in de instellingen.

De implementatie van de gekozen maatregel is per instelling ter hand genomen. Over verankering binnen een instelling is het in dit stadium niet mogelijk concrete uitspraken te doen. De instellingen hebben pas recent het eindresultaat vernomen. Wel zijn er al plannen om de thuishulpen te faciliteren. Zij zijn in dit project buiten beschouwing gebleven, omdat zij vrijwel altijd overdag werken; een tijdstip met veel minder ervaren onveiligheid dan de avond- en weekenduren.

## **18.6 Resultaten en effectiviteit**

Mobiele telefoons zijn het meest doeltreffend ter stimulering van het sociale veiligheidsgevoel. Met de uitkomst is nog geen actie ondernomen. Enerzijds is daarvoor de tijd te kort. Maar anderzijds is het ook toe te schrijven aan het ontbreken van een visie op sociale veiligheid. Het project is gericht op maatregelen, zonder dat er een integraal beleidsstuk aan ten grondslag ligt.

Besluitvorming over het definitief implementeren van maatregelen is niet een bevoegdheid van de stuurgroep Sociale Veiligheid. De stuurgroep bestaat als samenwerkingsorgaan en formele besluitvorming over implementatie is een specifiek proces per instelling.

## **18.7 Kosten & baten**

De verkregen subsidie van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn bedraagt EUR 111.000 voor 2001, bedoeld voor de vier maatregelen in tien thuiszorginstellingen. Tevens is uit dit bedrag het onderzoek naar de effectiviteit van de maatregelen betaald alsmede het honorarium voor de expert. Stuurgroepleden hebben tijd geïnvesteerd.

Aanvullende kosten zijn de afwezigheid van thuiszorgmedewerkers in verband met het volgen van trainingen. In sommige instellingen wordt medewerkers sterk geadviseerd trainingen te volgen, maar dan wel in privé tijd.

Baten zijn, afgezien van een groeiend veiligheidsgevoel, niet meetbaar.

## **18.8 Externe ondersteuning**

Het project is gesubsidieerd door het expertisecentrum Sociale Veiligheid van de Sectorfondsen Zorg en Welzijn. De externe ondersteuning is verzorgd door Stichting Favor.

## **18.9 Adres organisatie**

Er is geen centraal adres, het betreft een samenwerkingsproject van diverse thuiszorginstellingen. Meer informatie kan worden ingewonnen bij de externe ondersteuner, Stichting Favor, contactpersoon Mw. Jeanne Hagen.

## 19 Algemene conclusies

In de voorgaande hoofdstukken zijn voorbeelden van goede praktijken rond het tegengaan van ongewenste omgangsvormen besproken. In dit hoofdstuk trekken we algemene conclusies over dergelijke praktijken. Deze conclusies zijn gebaseerd op de interviews met medewerkers uit de besproken organisaties en met de organisaties die hen ondersteund hebben bij het opzetten van beleid. Daarnaast is gebruik gemaakt van de resultaten van een expert-meeting die is gehouden met een groot aantal experts op het gebied van ongewenste omgangsvormen. We volgen bij de bespreking de indeling zoals die ook is aangehouden in de beschrijving van de goede praktijken. Een overzicht van alle bij het project betrokken experts staat vermeld in bijlage 1.

### 19.1 Type organisatie

Beleid tegen ongewenste omgangsvormen wordt gevoerd in veel verschillende typen organisaties. In de kleinere organisaties, met minder dan 10 werknemers, beschikt men slechts zelden over een beleid op dit terrein. Volgens vertegenwoordigers van het MKB is beleid rond ongewenste omgangsvormen geen issue in MKB- ondernemingen. Pas als zich een ernstig incident voordoet wordt actie ondernomen, kleinere incidenten worden op ad hoc basis afgehandeld.

Het ontbreken van beleid in kleine organisaties kan grote gevolgen hebben, omdat ruim 70% van de werkzame beroepsbevolking in dit organisatietype werkt. Omdat het personeelsbeleid in deze organisaties vaak nauwelijks ontwikkeld is, is het opzetten van een goed beleid rond ongewenste omgangsvormen echter ingewikkeld. De branche-verenigingen zouden op dit punt een belangrijke rol kunnen spelen door richtlijnen op te stellen, te adviseren over een goede aanpak, en organisaties samen te brengen zodat ze bijvoorbeeld samen een vertrouwenspersoon kunnen aanstellen of andere stappen kunnen nemen. Een dergelijk samenwerkingsverband is er bijvoorbeeld bij de drogisterijen (Remedium), de welzijnssector kent regionale samenwerkingsverbanden en de HBD (branchevereniging voor de detailhandel) heeft een CD-ROM op haar internetsite geplaatst met voorbeeldprotocollen die de aangesloten organisaties kunnen gebruiken.

### 19.2 Aanleiding voor het beleid

Organisaties hebben verschillende redenen om een beleid te ontwikkelen rond ongewenste omgangsvormen. Een ernstig incident kan zo'n aanleiding zijn, maar ook zorg voor het personeel en de wens om een goede werkgever te zijn. Bij dit laatste kunnen ethische overwegingen een rol spelen, maar de wens kan ook voortkomen uit concurrentie-overwegingen. De krappe arbeidsmarkt maakt dat organisaties concurreren om medewerkers, en een goed sociaal beleid en maatregelen rond ongewenste omgangsvormen kunnen de organisatie extra aantrekkelijk maken.

Het afsluiten van Arbo-convenanten is vaak een aanleiding om aandacht te besteden aan ongewenste omgangsvormen. In een aantal convenanten zijn afspraken gemaakt die individuele organisaties aanzetten tot het formuleren van een beleid rond ongewenste omgangsvormen.

Tenslotte lijken steeds meer werknemers te beseffen dat ze hun werkgever financieel aansprakelijk kunnen stellen voor materiële en immateriële schade die zij oplopen als gevolg van ongewenste omgangsvormen in hun werksituatie. Dergelijke claims, of de angst ervoor, vormen voor sommige organisaties de aanleiding om een beleid te ontwikkelen.

### 19.3 Type beleid

Bij het zoeken naar goede praktijken is geprobeerd om zo veel mogelijk verschillende invalshoeken te belichten (zie figuur 1). In de praktijk blijkt dat bij de beschreven goede praktijken de nadruk ligt op maatregelen zoals gedragscodes, protocollen, opvang en begeleiding, stijl van leidinggeven, klachtenregelingen en het vergroten van het draagvlak in de organisatie. Dit zijn maatregelen die vooral gericht zijn tegen incidenten tussen medewerkers onderling (interne daders). In deze gevallen ligt de nadruk dus sterk op het vastleggen van de normen en waarden die in de organisatie gelden.

Bij maatregelen tegen ongewenste omgangsvormen van klanten, cliënten en passagiers (externe daders) ligt de nadruk op protocollen en het gebouw- en werkplekontwerp. Het gaat dus veelal om instructies en concrete maatregelen. Bij het ontwerp en inrichting van het gebouw en de werkplekken van de medewerkers worden technische hulpmiddelen gebruikt om ongewenste omgangsvormen van klanten te ontmoedigen en de veiligheid van de medewerkers te vergroten. Initiatieven die vooral gericht zijn op het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening lijken veel minder voor te komen.

Over het algemeen richt het beleid van de beschreven organisaties zich zowel op interne als op externe daders. Veel van de besproken organisaties geven verder aan dat ze expliciet besloten hebben om het beleid *niet* te richten op specifieke doelgroepen zoals etnische minderheden, vrouwen, homoseksuelen en arbeidsgehandicapten. Men streeft naar een beleid dat voor iedere medewerker geldt en wil geen groepen stigmatiseren. In de praktijk betekent dit bijvoorbeeld dat hoewel seksuele intimidatie grotendeels betrekking heeft op vrouwen, ook mannen aanspraak kunnen maken op de maatregelen die genomen zijn om dit gedrag tegen te gaan. Dergelijk generiek beleid heeft weliswaar als voordeel dat het niet stigmatiseert, een gevaar kan zijn dat de belangen van de meest kwetsbare groepen te weinig aandacht krijgen.

Slechts weinig organisaties hebben een beleid dat expliciet gericht is op het tegengaan van discriminatie en ongelijke behandeling. Het tegengaan van discriminatie en ongelijke behandeling is wel een onderdeel van het gevoerde beleid, het wordt alleen niet als zodanig benoemd. Men ziet discriminatie en ongelijke behandeling veeleer als één van de vele ongewenste omgangsvormen.

### 19.4 Visie op ongewenste omgangsvormen

Uit de interviews blijkt dat er geen algemeen gangbare definitie is van ongewenste omgangsvormen. Elke organisatie stelt een eigen definitie op, en deze definitie verandert in de loop der tijd. Over de wenselijkheid van een algemene definitie is men het niet eens. Aan de ene kant zijn er voordelen, bijvoorbeeld om registratie en benchmarking makkelijker te maken. Aan de andere kant zijn er grote verschillen tussen organisaties en is een vaste definitie soms een belemmering om maatwerk te kunnen leveren. Als tussenoplossing lijkt het wenselijk om de definitie die gebruikt wordt in de Arbo-wet als uitgangspunt te nemen en die waar nodig aan te passen aan de eigen organisatie. Ook definities uit de Algemene Wet Gelijke Behandeling kunnen gebruikt worden als richtlijn. Deze definities worden aangepast aan de geldende Europese richtlijnen.

Over het algemeen is men het er over eens dat ongewenste omgangsvormen een behoorlijke belasting kunnen vormen voor de medewerkers. Door dit breed te communiceren in de organisatie wordt het belang aangegeven van een beleid dat gericht is om dergelijke omgangsvormen tegen te gaan. Dit wordt ook bereikt door het



beleid tegen ongewenste omgangsvormen integraal onderdeel te laten uitmaken van het personeelsbeleid.

Bij het vormgeven van beleid wordt benadrukt dat het oplossen van problemen niet voldoende is. Preventie is minstens zo belangrijk. Ook is het belangrijk om de relatie tussen externe en interne omgangsvormen te onderkennen. Zo lijken medewerkers die te maken krijgen met agressie van klanten (externe ongewenste omgangsvormen) ook vaker met collega's (intern) in agressiesituaties terecht te komen. Het één roept blijkbaar het ander op. Beleid tegen beide vormen van ongewenste omgangsvormen moet dus op elkaar afgestemd worden.

Bij ongewenste omgangsvormen kunnen machtsverschillen tussen dader en slachtoffer een belangrijke rol spelen. Zo is het makkelijker om tegen een collega te zeggen dat je een bepaalde opmerking onprettig vindt dan om dit tegen je leidinggevende te zeggen. De invloed van deze machtsverschillen moeten onderkend worden en er moet rekening mee worden gehouden bij de maatregelen die genomen worden.

Tenslotte speelt ook beeldvorming een rol. Het gaat dan bijvoorbeeld over beelden over hoe mensen zich 'horen' te gedragen en over wat 'normale' reacties zijn. Zo zou een vrouw met een kort rokje 'er om vragen' om seksueel getinte opmerkingen te krijgen. Dergelijke beelden en normen vragen om een kritische beoordeling en bijstelling.

## 19.5 Preventie

Preventie is misschien wel het belangrijkste onderdeel van een beleid rond ongewenste omgangsvormen. Voor een goed en effectief preventief beleid is het belangrijk dat de organisatie beschikt over kennis, zowel over oorzaken als gevolgen van ongewenste omgangsvormen. Ook kennis over mogelijke maatregelen is van belang. De beschikbaarheid van voorbeelden van andere organisaties, zoals onder andere in dit rapport, wordt dan ook gezien als een stimulans. Daarnaast is het van belang om gebruik te maken van de kennis die in de eigen organisatie wordt opgedaan. Hiervoor is het nodig te registreren, evalueren, en het beleid op basis hiervan bij te stellen.

Duidelijke communicatie over wat in de organisatie wel en niet geoorloofd is, heeft een belangrijke preventieve werking. Om de betrokkenheid bij de afspraken te vergroten kan men de medewerkers samen omgangsvormen en gedragsregels laten formuleren. Het helpt om naast het vaststellen van ongewenste omgangsvormen ook te praten over welk gedrag wel gewenst wordt. De insteek wordt dan positiever en er kan op een prettiger manier gesproken worden. Overigens is het ook van belang om regelmatig opnieuw aandacht te besteden aan de afspraken, ze te evalueren en eventueel bij te stellen.

Naast het afspreken van regels is het belangrijk dat wordt afgesproken wat gedaan wordt bij het overtreden van de regels, en bij wie men terecht kan bij problemen. Ook over deze zaken moet in de organisatie gecommuniceerd worden. Indien het beleid (ook) gericht is op externe daders, dan moet de communicatie ook op hen gericht zijn.

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij de preventie van ongewenste omgangsvormen. Zij kunnen bijvoorbeeld tijdens het werkoverleg aandacht besteden aan dit onderwerp, en zorg dragen voor het maken (en nakomen) van afspraken rondom gewenst gedrag. Daarnaast zijn de leidinggevenden het eerste aanspreekpunt voor medewerkers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen. Snel en effectief optreden bij dergelijke meldingen kan soms erger voorkomen.

Belangrijk in de preventie van ongewenste omgangsvormen is het gedrag van het management. Deze groep heeft een voorbeeldfunctie in de organisatie. Als managers over de schreef gaan is het moeilijk om andere medewerkers op vergelijkbaar gedrag aan te spreken.

Een goed ontwerp van gebouwen en werkplekken kan een belangrijk middel zijn in de preventie van ongewenste omgangsvormen. Bij nieuwbouw of herinrichting zou aan dit aspect veel meer aandacht besteed moeten worden dan nu gebruikelijk is.

## **19.6 Opvang en begeleiding**

Ondanks een goede preventie blijft de kans bestaan op incidenten met ongewenste omgangsvormen. Het is belangrijk dat in dergelijke gevallen de slachtoffers goed opgevangen worden en een goede begeleiding krijgen. Die opvang en begeleiding zullen in eerste instantie verzorgd moeten worden door de lijn, door de direct leidinggevende van de betrokken persoon. Deze kan daarbij ondersteund worden door professionele krachten, zoals vertrouwenspersonen. Vertrouwenspersonen kunnen de begeleiding ook overnemen als dit nodig is, bijvoorbeeld wegens een gebrek aan vertrouwen in de direct leidinggevende of omdat de betreffende leidinggevende niet over de juiste vaardigheden beschikt.

Vertrouwenspersonen spelen, naast de leidinggevende, een belangrijke rol bij de opvang en begeleiding van slachtoffers van ongewenste omgangsvormen. Het is dan ook belangrijk dat zij goed getraind en geschoold zijn en dat zij voldoende tijd krijgen om hun werk te doen. Ook moeten zij beschikken over een werkruimte met voldoende privacy om mensen te kunnen ontvangen. Ook de klachtencommissie, die beslist over formele stappen bij een zaak over ongewenste omgangsvormen, moet voldoende getraind zijn voor deze taak en moet er voldoende tijd voor krijgen. Dit is belangrijk om het werk goed te kunnen verrichten, en tegelijk wordt zo het signaal afgegeven aan de overige medewerkers dat het onderwerp ongewenste omgangsvormen serieus wordt genomen in de organisatie.

Hoewel de eerste opvang en begeleiding van slachtoffers wordt verzorgd door direct leidinggevend en vertrouwenspersonen, ligt de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor deze opvang bij het management. Zij moeten zorgen voor de regels en het beleid om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en om overtreding van de regels aan te pakken. Ook moet het management er voor zorgen dat daadwerkelijk aandacht wordt besteed aan de preventie van ongewenste omgangsvormen, aan het handhaven van de afgesproken regels en aan het met de juiste kennis en vaardigheden toerusten van vertrouwenspersonen en anderen die het beleid moeten uitvoeren.

## **19.7 Ontwikkeling en implementatie**

Om de kans op succes van een beleid rond ongewenste omgangsvormen te vergroten is het van belang dat er commitment is van het management. Zij moeten achter het beleid staan en zich er openlijk voor uitspreken. Verder moet duidelijk zijn dat het management probleemeigenaar is, en dus verantwoordelijk voor het oplossen van de problemen rond ongewenste omgangsvormen. De uitwerking kan vervolgens gedelegeerd worden.

Het aanwijzen van één persoon die het beleid trekt is belangrijk om te zorgen dat het beleid eenduidig is en dat er geen zaken over het hoofd worden gezien. Idealiter zou deze trekker verantwoordelijk moeten zijn voor het hele veiligheidsbeleid, waarvan ongewenste omgangsvormen een onderdeel is. De trekker hoeft overigens zeker niet alle werkzaamheden zelf uit te voeren. Wel is belangrijk dat de trekker de activiteiten

coördineert, dubbelingen en witte vlekken voorkomt en zorgt dat de aandacht voor het onderwerp levend blijft.

De implementatie van een beleid rond ongewenste omgangsvormen kan verder vorm krijgen via een 'bottom-up' strategie en/of 'top-down' tot stand komen. Beide manieren kunnen effectief zijn. Welke beter werkt hangt grotendeels af van de cultuur en structuur van de organisatie. Na implementatie moeten beide richtingen tegelijk in werking zijn.

Belangrijk is dat al in een vroeg stadium wordt gewerkt aan draagvlak voor het beleid rond ongewenste omgangsvormen. Dit betekent onder andere dat de ondernemingsraad al in een vroeg stadium wordt betrokken bij de beleidsvorming.

Vaak zal blijken dat er in de organisatie weerstand is tegen activiteiten rond ongewenste omgangsvormen. Die weerstand wordt vaak genegeerd, maar komt dan uiteindelijk als een boemerang terug. Het is daarom beter om in een vroeg stadium de weerstand serieus te nemen en pogingen te ondernemen om de weerstand weg te nemen. Veel weerstand komt voort uit slechte ervaringen met beleid rond ongewenste omgangsvormen in het verleden, omdat het veel losmaakte bij de medewerkers in de organisatie maar weinig opleverde. Men is dan niet gemotiveerd om het nog eens te proberen. Er zal dus moeten worden aangegeven dat het beleid deze keer wel effectief zal zijn. Een goede voorbereiding en duidelijke plannen zijn hiervoor noodzakelijk.

Bij het opzetten van het beleid kan gebruik worden gemaakt van het 5W-model, zoals dat door de Arbeidsinspectie gebruikt wordt. Dit model vraagt aandacht voor vijf aspecten van beleid: Willen, Weten, Wegen, Werken en Waken. Het willen betreft onder andere de commitment van het management zoals we eerder bespraken. Bij het weten gaat het om registratie: wat gebeurt er in deze organisatie? Op basis hiervan kan een afweging gemaakt worden: op welke punten moet actie ondernomen worden. Die actie is het werken. Vervolgens moet bewaakt worden dat de activiteiten inderdaad effect hebben en dat ze worden voortgezet. Dit betreft de borging van het beleid in de organisatie. Daarover hieronder meer.

## 19.8 Verankering

Verankering, ook wel waken of borging genoemd, is belangrijk om te zorgen dat de aandacht niet verslapt en dat ongewenste omgangsvormen op de agenda blijven. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door ongewenste omgangsvormen tot vast agendapunt te maken van vergaderingen op verschillende niveaus in de organisatie en door resultaten rond dit onderwerp onderdeel te maken van de beoordeling van medewerkers. De ondernemingsraad kan een belangrijke rol spelen bij dit 'op de agenda houden' van beleid rond ongewenste omgangsvormen. Zowel de Arbowet als de Algemene Wet Gelijke Behandeling bieden de ondernemingsraad ruimte om deze rol te spelen.

Verankering kan ook bereikt worden door doelen te stellen. Zo kunnen op organisatieniveau prestatie-indicatoren opgesteld worden waarover gerapporteerd wordt in het sociaal jaarverslag. Door de resultaten van beleid rond ongewenste omgangsvormen te koppelen aan de algemene beoordelingscycli in de organisatie wordt de motivatie om actie te ondernemen bovendien verhoogd. Het beleid krijgt zo meer status.

Een andere manier om ongewenste omgangsvormen op de agenda te houden is door het thema op te nemen in de Arbo-cyclus. Dit biedt bovendien de mogelijkheid om de kennis over incidenten vast te leggen en systematisch te werken aan verbetering. Daarbij kan onder andere gebruik worden gemaakt van de 'foutenboom-analyse',

waarbij het hele proces dat heeft geleid tot een fout (ongewenste omgangsvormen) in een schema wordt vastgelegd. Voordeel van een dergelijke werkwijze is dat veel wordt vastgelegd, zowel qua werkwijze als resultaten en uitgangspunten. Nu gebeurt dit vaak niet, waardoor bij elke personeelwisseling veel kennis verloren gaan.

Het 'op de agenda houden' van ongewenste omgangsvormen is extra belangrijk omdat een echt effect van beleid altijd enige tijd op zich laat wachten. Er moet immers een cultuurverandering tot stand worden gebracht, een andere manier van denken en doen. Dat kost veel tijd. Vaak wordt hieraan niet gedacht bij het opstellen van beleid. Als de resultaten op zich laten wachten valt dit tegen, wat kan leiden tot het stopzetten van het beleid. Toch is het goed mogelijk dat het beleid op een wat langere termijn wel zeer effectief is. Het is daarom goed om bij het maken van plannen de lange termijn visie in te calculeren en om bij de evaluatie en besluitvorming over voortgang enig geduld te betrachten.

## **19.9 Kosten en baten**

Bij de verankering van het beleid werd al aangegeven dat het van belang is om regelmatig te rapporteren over (het beleid tegen) ongewenste omgangsvormen. Regelmatig evalueren van het gevoerde beleid zou hiervan een onderdeel moeten zijn. In de praktijk vinden dergelijke evaluaties echter nauwelijks plaats. Er is daarom ook weinig bekend over het effect van het beleid.

Een van de redenen waarom er weinig aandacht is voor het evalueren van het effect van beleid tegen ongewenste omgangsvormen is waarschijnlijk dat het erg moeilijk is om dit effect daadwerkelijk vast te stellen. Zo is het moeilijk om te bepalen of een daling van het verzuim, één van de beoogde effecten van beleid rond ongewenste omgangsvormen, het gevolg is van dit beleid of veroorzaakt wordt door andere factoren. Ook een daling van het aantal meldingen van ongewenste omgangsvormen kan niet als graadmeter gehanteerd worden: bij een beter beleid stijgt dit aantal juist vaak omdat men meer effect verwacht van een melding. Toch verdient het aanbeveling te zoeken naar manieren om het beleid te evalueren. Het leereffect van dergelijke evaluaties kan groot zijn, en leiden tot effectievere beleidsvormen.

Harde cijfers over het effect van beleid tegen ongewenste omgangsvormen ontbreken. Wel hebben de organisaties die een beleid voeren de idee dat het effect heeft. Zij geven aan dat ze de tijd, het geld en de energie die het kost om het beleid op te zetten en uit te voeren de moeite waard vinden. Wat ze er voor terug zeggen te krijgen is een betere werksfeer, minder problemen, en een reputatie als goede werkgever.

De kosten van het beleid tegen ongewenste omgangsvormen verschillen sterk per organisatie en hangen onder andere af van de omvang van de organisatie en het soort maatregelen waarvoor men kiest. De kosten bestaan voor een groot deel uit personeelskosten en betreffen de tijd die men steekt in het maken van beleid, het begeleiden van de implementatie, het geven van voorlichting etc. Als een extern bureau wordt ingehuurd om het proces te begeleiden zijn hiermee natuurlijk ook kosten gemoeid. Over het algemeen is er echter weinig zicht op de kosten, hooguit zijn de kosten voor de externe ondersteuning bekend. Ook over de baten is weinig bekend. Hierboven stelden we al dat de baten moeilijk meetbaar zijn. Het uitdrukken in geld is ook moeilijk: wat is bijvoorbeeld de waarde van een betere sfeer?

## **19.10 Besluit**

In dit rapport wordt een aantal voorbeelden beschreven van goede praktijken rond ongewenste omgangsvormen. Het gaat daarbij met name om beleid dat er op gericht is seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten, racisme en discriminatie tegen te

gaan. Doel van deze voorbeelden is werkgevers, werknemers en Arbo-diensten te laten zien dat het mogelijk is om beleid te voeren op deze gebieden, en om hen te inspireren om zelf een dergelijk beleid op te zetten.

Naast voorbeelden geeft het rapport ook een overzicht van factoren die van belang zijn bij het opzetten van beleid rond ongewenste omgangsvormen. Dit overzicht is bedoeld om te voorkomen dat organisaties die daadwerkelijk aan de slag willen met beleid rond ongewenste omgangsvormen dezelfde beginnersfouten maken als al door anderen gemaakt zijn. Zo hoeft niet iedereen opnieuw het wiel uit te vinden.

De grote verscheidenheid aan beleid en maatregelen die beschreven staat in de voorgaande hoofdstukken laat zien dat beleid tegen ongewenste omgangsvormen veel verschillende vormen kan aannemen. Er is niet één beste manier, wat werkt hangt af van de organisatie. Van belang is wel dat er een goede uitgangssituatie is: het beleid moet gesteund worden door de top van de organisatie, er moet geld en tijd beschikbaar zijn om het beleid op te zetten en uit te voeren, de organisatie moet bereid zijn te leren van de eigen fouten, en bereid zijn om tijd te steken in het evalueren en bijstellen van beleid. Om te voorkomen dat de aandacht verslapt is het van belang te zorgen voor een goede borging. Dat kan door ongewenste omgangsvormen te maken tot vast onderdeel van regulier beleid en door de resultaten die bereikt worden op dit gebied te laten meewegen bij personeelsbeoordelingen.

## Bijlage 1: Overzicht betrokken experts

### **Acta Kaldenbach**

Comeniuslaan 123  
3706 XE Zeist  
*Hans Kaldenbach*  
Tel: 030-6958359  
E-mail: [Acta.Kaldenbach@tiscali.nl](mailto:Acta.Kaldenbach@tiscali.nl)

### **Bezemer & Kuiper**

Wijnhaven 87c  
Postbus 19007  
3001 BA Rotterdam  
Tel: 010-24 00 907  
info@bezemer-kuiper.nl

### **Centraal Kantoor Arbeidsinspectie**

Postbus 90801  
2509 LV DEN HAAG  
*Cees Goudriaan*  
Tel: 070-3334371  
E-mail: [CGoudriaan@minszw.nl](mailto:CGoudriaan@minszw.nl)

### **Hubert Consult**

E. Knapperthof 16  
2312 MZ LEIDEN  
*Adriënne Hubert*  
Tel: 071-5174222  
E-mail: [A.Hubert@Hubertconsult.nl](mailto:A.Hubert@Hubertconsult.nl)

### **Kangoeroe training en advies**

Rijnsburgerweg 3  
2334 BA Leiden  
*Edwin Boom*  
Tel: 071-5725333  
E-mail: [e.boom@kangoeroeweb.nl](mailto:e.boom@kangoeroeweb.nl)

### **Kantharos**

Karthuizerdwardsstraat 16  
Amsterdam  
*Lida vd Broek*  
Tel: 020-6256123  
E-mail: [kanth@euronet.nl](mailto:kanth@euronet.nl)

### **Van Kempen/Impuls**

Verdiweg 12  
3816 KZ Amersfoort  
*Frits van Kempen*  
Tel: 033-4701522  
E-mail: [frits@vankempenimpuls.nl](mailto:frits@vankempenimpuls.nl)

**Klaassen Advies en Training**

Postbus 9235  
3007 AE ROTTERDAM  
*Aad Klaassen*  
Tel: 010-4838900  
E-mail: [Kat@Kat.nl](mailto:Kat@Kat.nl)

**KPMG Ethics & Integrity Consulting**

Postbus 74555  
1070 DC AMSTERDAM  
*Joke van IJzeren*  
Tel: 020-6568853  
E-mail: [vanIJzeren.Joke@kpmg.nl](mailto:vanIJzeren.Joke@kpmg.nl)

**Leo Agressie Management**

Landsmeerderdijk 21  
1035 PS AMSTERDAM  
*Leo Regeer*  
Tel: 020-4933437  
E-mail: [management@leo.nl](mailto:management@leo.nl)

**Ontwerpstudio Zoltar**

Esdoornhof 223  
8266 GH Kampen  
*Chris Reinders*  
Tel: 038-3333030  
E-mail: [mail@zoltar.nl](mailto:mail@zoltar.nl)

**Remedium**

Postbus 1240  
3600 BG Maarssen  
*Rob Burghouts*  
Tel: 0346-551625  
E-mail: [remedium@multiweb.nl](mailto:remedium@multiweb.nl)

**Schouten en Nelissen**

Van Heemstraweg-west 5  
5301 PA ZALTBOMMEL  
*Bregje Arends*  
Tel: 0418-680800  
E-mail: [Bregje.Arends@snr.nl](mailto:Bregje.Arends@snr.nl)

**Sector Fondsen Zorg en Welzijn  
Arbokenniscentrum**

Postbus 9696  
3506 GR UTRECHT  
*Annemarie van Rijn*  
Tel : 030-2739365  
E-mail: [A.vanRijn@fondsenzw.nl](mailto:A.vanRijn@fondsenzw.nl)

**Stichting Favor**

Postbus 66  
5201 AB 's-Hertogenbosch  
*Mw. Jeanne Hagen*  
Tel: 073 – 692 3960  
E-mail: [J.Hagen@favor.nl](mailto:J.Hagen@favor.nl)

**TNO Arbeid**

Postbus 718

2130 AS HOOFDORP

*George Evers*

Tel: 023-5549521

E-mail: [G.Evers@arbeid.tno.nl](mailto:G.Evers@arbeid.tno.nl)

**Transact**

Postbus 1413

3500 BK UTRECHT

*Ton van Elst*

Tel: 030-2326500

E-mail: [T.v.Elst@transact.nl](mailto:T.v.Elst@transact.nl)



## **Bijlage 2: Contactpersonen Ongewenste Omgangsvormen**

### **Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid**

Anna van Hannoverstraat 4

2595 BJ Den Haag

*Rex van der Sluys*

Tel: 070-3334467

E-mail: [RvdSluys@minszw.nl](mailto:RvdSluys@minszw.nl)

Astrid Kortenbach

Tel: 070-3334168

E-mail: [AKortenbach@minszw.nl](mailto:AKortenbach@minszw.nl)

### **TNO Arbeid**

Postbus 718

2130 AS HOOFDORP

*Sjiera de Vries*

Tel: 023-5549522

E-mail: [S.dVries@arbeid.TNO.nl](mailto:S.dVries@arbeid.TNO.nl)