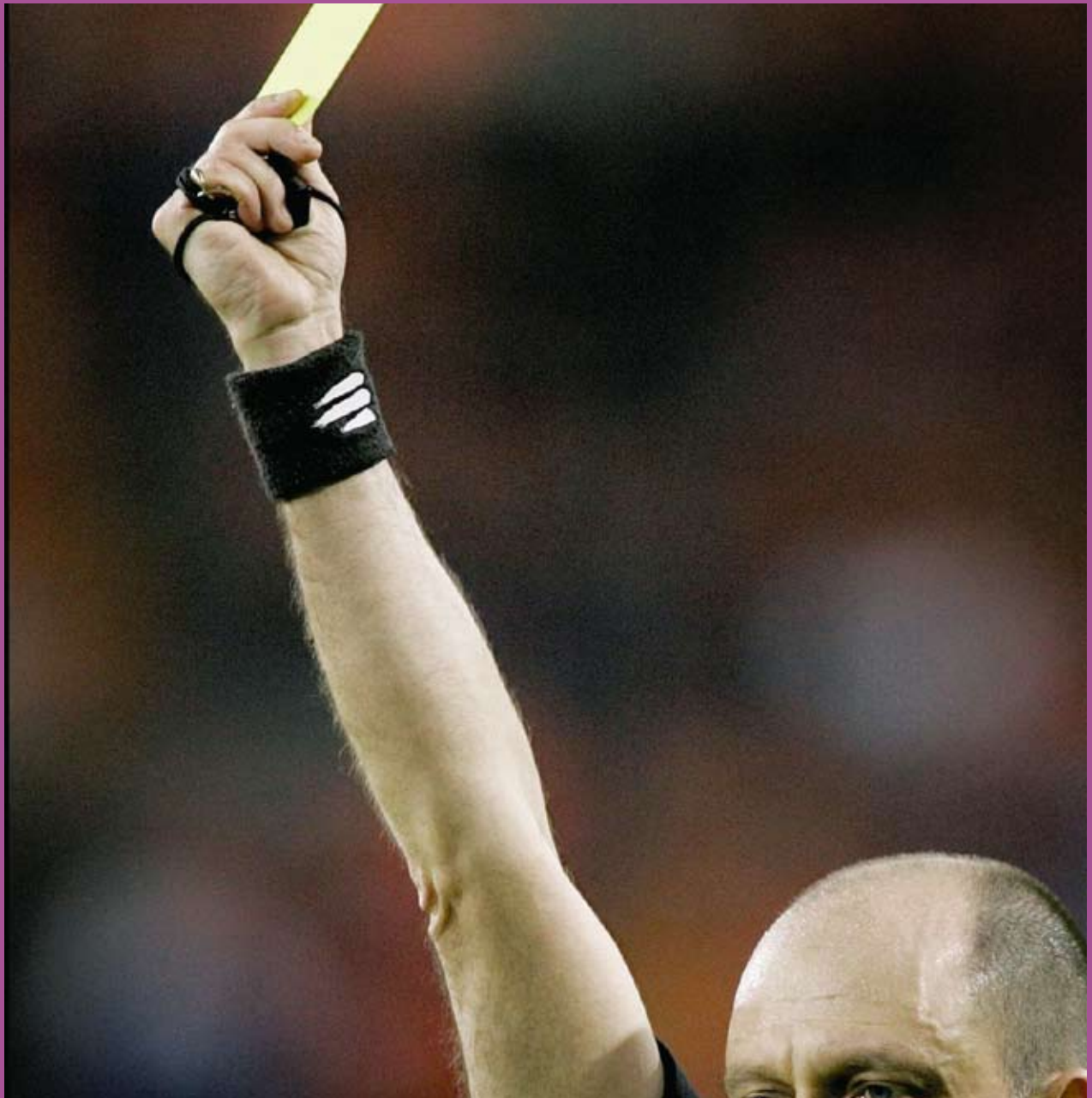


Goede Praktijken tegen Geweld | deel 2  
Casusboek



# Goede Praktijken tegen Geweld

*Casusboek*

## deel 2

Carla Kolner (DSP-groep)  
Oberon Nauta (DSP-groep)  
Paul van Soomeren (DSP-groep)  
Carl H.D. Steinmetz (SAO)

# **Goede Praktijken tegen Geweld**

*Casusboek*

## **deel 2**

Amsterdam, 27 januari 2006

Carla Kolner (DSP-groep)  
Oberon Nauta (DSP-groep)  
Paul van Soomeren (DSP-groep)  
Carl H.D. Steinmetz (SAO)

Met medewerking van:  
Annechien Schreuder (SAO)  
Justin de Kleuver (DSP-groep)  
Agnes van den Andel (DSP-groep)

DSP – groep BV  
Van Diemenstraat 374  
1013 CR Amsterdam  
T: +31 (0)20 625 75 37  
F: +31 (0)20 627 47 59  
E: [dsp@dsp-groep.nl](mailto:dsp@dsp-groep.nl)  
W: [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl)  
KvK: 33176766 A'dam

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>8</b>
<b>I De oude TNO cases</b>	<b>11</b>
<b>Connexxion Openbaar Vervoer</b>	
<b><i>Sociale veiligheid van chauffeur en passagier</i></b>	<b>12</b>
1 Algemene informatie	12
2 Concrete maatregelen en projecten	12
3 Beleid en beleidscyclus	13
4 Successen en verbeterpunten	14
<b>Curium</b>	
<b><i>Agressie hantering in de psychiatrie</i></b>	<b>15</b>
1 Algemene informatie	15
2 Concrete maatregelen en projecten	15
3 Beleid en beleidscyclus	16
4 Succesfactoren en verbeterpunten	16
<b>Drechtwerk</b>	
<b><i>Ongewenste omgangsvormen aangepakt</i></b>	<b>17</b>
1 Algemene informatie	17
2 Concrete maatregelen en projecten	17
3 Beleid en beleidscyclus	18
4 Succesfactoren en verbeterpunten	18
<b>ING Nederland</b>	
<b><i>Stimuleren van gewenst gedrag</i></b>	<b>19</b>
1 Algemene informatie	19
2 Concrete maatregelen en projecten	19
3 Beleid en beleidscyclus	21
4 Successen en verbeterpunten	22
<b>HEMA</b>	
<b><i>Sturen met cultuursleutels</i></b>	<b>23</b>
1 Algemene informatie	23
2 Concrete maatregelen en projecten	23
3 Beleid en beleidscyclus	25
4 Successen en verbeterpunten	25
<b>KPN</b>	
<b><i>Eenvoud, persoonlijk, vertrouwen</i></b>	<b>26</b>
1 Algemene informatie	26
2 Concrete maatregelen en projecten	26
3 Beleid en beleidscyclus	28
4 Succesfactoren en verbeterpunten	29
<b>Nederlandse Spoorwegen</b>	
<b><i>Preventie na 'puinruimen'</i></b>	<b>30</b>
1 Algemene informatie	30
2 Concrete maatregelen en projecten	30

3	Beleid en beleidscyclus	31
4	Successen en verbeterpunten	31
	<b>Politie Haaglanden</b>	
	<b><i>Op naar een stevige borging</i></b>	<b>32</b>
1	Algemene informatie	32
2	Concrete maatregelen en projecten	32
3	Beleid en beleidscyclus	34
4	Succesfactoren en verbeterpunten	34
	<b>Politie Brabant Zuid Oost</b>	
	<b><i>Mediation tegen seksuele intimidatie</i></b>	<b>35</b>
1	Algemene informatie	35
2	Concrete maatregelen en projecten	35
3	Beleid en beleidscyclus	37
4	Succesfactoren en verbeterpunten	37
	<b>Sociale Dienst Amsterdam</b>	
	<b><i>E-learning</i></b>	<b>38</b>
1	Algemene informatie	38
2	Concrete maatregelen en projecten	38
3	Beleid en beleidscyclus	39
4	Successen en verbeterpunten	39
	<b>Westfries Gasthuis</b>	
	<b><i>Veilige zorg</i></b>	<b>40</b>
1	Algemene informatie	40
2	Concrete maatregelen en projecten	40
3	Beleid en beleidscyclus	41
4	Succesfactoren en verbeterpunten	41
<b>2</b>	<b>De nieuwe cases</b>	<b>43</b>
	<b>Amsterdam Thuiszorg</b>	
	<b><i>Veilig ook buiten de deur</i></b>	<b>44</b>
1	Algemene informatie	44
2	Concrete maatregelen en projecten	44
3	Beleid en beleidscyclus	45
4	Successen en verbeterpunten	46
	<b>Basisschool De Goede Herder</b>	
	<b><i>Integraal en structureel</i></b>	<b>47</b>
1	Algemene informatie	47
2	Concrete maatregelen en projecten	47
3	Beleid en beleidscyclus	48
4	Successen en verbeterpunten	50
	<b>Dumeco</b>	
	<b><i>Focus op fitness en verzuim</i></b>	<b>51</b>
1	Algemene informatie	51
2	Concrete maatregelen en projecten	51
3	Beleid en beleidscyclus	52
4	Succesfactoren en verbeterpunten	52

	<b>DWR</b>	
	<b><i>Over teambuilding en snuffelstages</i></b>	<b>53</b>
1	Algemene informatie	53
2	Concrete maatregelen en projecten	53
3	Beleid en beleidscyclus	54
4	Successen en verbeterpunten	54
	<b>GG&amp;GD Amsterdam</b>	
	<b><i>Trainen in de beroepspraktijk</i></b>	<b>55</b>
1	Algemene informatie	55
2	Concrete maatregelen en projecten	55
3	Beleid en beleidscyclus	56
4	Succesfactoren en bedreigingen	57
	<b>GGZ Drenthe</b>	
	<b><i>Van pilot naar beleid</i></b>	<b>58</b>
1	Algemene informatie	58
2	Concrete maatregelen en projecten	58
3	Beleid en beleidscyclus	59
4	Succesfactoren en verbeterpunten	59
	<b>Hofstad MAVO</b>	
	<b><i>Naar een veiligere school</i></b>	<b>61</b>
1	Algemene informatie	61
2	Concrete maatregelen en projecten	61
3	Beleid en beleidscyclus	62
4	Successen en verbeterpunten	63
	<b>NebasNsg</b>	
	<b><i>Naar een veilige gehandicaptensport</i></b>	<b>64</b>
1	Algemene informatie	64
2	Concrete maatregelen en projecten	64
3	Beleid en beleidscyclus	65
4	Succesfactoren en verbeterpunten	66
	<b>Parnassia</b>	
	<b><i>De vraag naar veilige vrijheid</i></b>	<b>67</b>
1	Algemene informatie	67
2	Concrete maatregelen en projecten	67
3	Beleid en beleidscyclus	69
4	Successen en verbeterpunten	69
	<b>Politie Flevoland</b>	
	<b><i>De vertrouwenspersoon centraal</i></b>	<b>70</b>
1	Algemene informatie	70
2	Concrete maatregelen en projecten	70
3	Beleid en beleidscyclus	71
4	Succesfactoren en verbeterpunten	71
	<b>Philips Lighting</b>	
	<b><i>Campagne gewenste omgangsvormen</i></b>	<b>72</b>
1	Algemene informatie	72
2	Concrete maatregelen en projecten	72
3	Beleid en beleidscyclus	73
4	Successen en verbeterpunten	73

	<b>Postkantoren BV</b>	
	<b><i>Sterk via een vergelijking met anderen</i></b>	<b>74</b>
1	Algemene informatie	74
2	Concrete maatregelen en projecten	74
3	Beleid en beleidscyclus	75
4	Succesfactoren en verbeterpunten	75
	<b>Raad voor de Kinderbescherming</b>	
	<b><i>Handboek respectvol gedrag</i></b>	<b>76</b>
1	Algemene informatie	76
2	Concrete maatregelen en projecten	76
3	Beleid en beleidscyclus	77
4	Succesfactoren en verbeterpunten	77
	<b>Gemeente Rotterdam</b>	
	<b><i>Centraal decentraal</i></b>	<b>78</b>
1	Algemene informatie	78
2	Concrete maatregelen en projecten	78
3	Beleid en beleidscyclus	79
4	Succesfactoren en verbeterpunten	80
	<b>Sociale dienst Den Haag</b>	
	<b><i>Vergemakkelijken van aangiftes</i></b>	<b>81</b>
1	Algemene informatie	81
2	Concrete maatregelen en projecten	81
3	Beleid en beleidscyclus	82
4	Successen en verbeterpunten	82
	<b>Sportfondsenbad Groenoord Dordrecht</b>	
	<b><i>Vrolijk en veilig zwemmen</i></b>	<b>83</b>
1	Algemene informatie	83
2	Concrete maatregelen en projecten	83
3	Beleid en beleidscyclus	84
4	Succesfactoren en verbeterpunten	85
	<b>Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ)</b>	
	<b><i>Kwaliteitsbeleid volgens de beleidscyclus</i></b>	<b>86</b>
1	Algemene informatie	86
2	Concrete maatregelen en projecten	86
3	Beleid en beleidscyclus	88
4	Successen en verbeterpunten	89
	<b>Twynstra Gudde Adviseurs en Managers</b>	
	<b><i>Training en procedures</i></b>	<b>90</b>
1	Algemene informatie	90
2	Concrete maatregelen en projecten	90
3	Beleid en beleidscyclus	91
4	Succesfactoren en verbeterpunten	91
	<b>Universiteit van Maastricht</b>	
	<b><i>Cultuurverandering en gedragscode</i></b>	<b>93</b>
1	Algemene informatie	93
2	Concrete maatregelen en projecten	93
3	Beleid en beleidscyclus	94
4	Succesfactoren en verbeterpunten	94

	<b>Van Gogh Museum</b>	
	<b><i>Service en veiligheid hand in hand</i></b>	<b>95</b>
1	Algemene informatie	95
2	Concrete maatregelen en projecten	95
3	Beleid en beleidscyclus	97
4	Successen en verbeterpunten	97
	<b>VieCuri medisch centrum Noord Limburg</b>	
	<b><i>Plan-do-check-act</i></b>	<b>99</b>
1	Algemene informatie	99
2	Concrete maatregelen en projecten	99
3	Beleid en beleidscyclus	100
4	Succesfactoren en verbeterpunten	101





# Inleiding

Deze casusbeschrijvingen horen bij het onderzoek dat de bureau's DSP-groep en STEINMETZ, advies en opleiding (SAO) hebben uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van het onderzoek was het opsporen van goede praktijken in de aanpak van Ongewenste Omgangsvormen op de werkplek.

In deel I van deze rapportage<sup>1</sup> wordt het onderzoek beschreven en worden de belangrijkste lessen getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

In dit deel worden de aanpakken binnen de bedrijven beschreven, zoals wij die aan de hand van telefonische interviews hebben opgeschreven. Het betreft een kwalitatieve analyse aan de hand van een vooropgesteld format. Alle beschrijvingen zijn goedgekeurd door de betreffende bedrijven. Voor een uitgebreide verantwoording van de aanpak zie deel I van deze rapportage.

Noot 1 Preventie en bestrijding van Ongewenste Omgangsvormen op de werkplek, een onderzoek naar goede praktijkvoorbeelden, DSP-groep en Steinmetz, advies en opleiding, januari 2006.



## I De oude TNO cases

In 2002 heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) een inventarisatie laten uitvoeren naar voorbeelden van maatregelen die door werkgevers in het kader van ongewenste omgangsvormen genomen zijn. Deze inventarisatie werd door TNO-Arbeid<sup>2</sup> uitgevoerd en leverde in totaal 16 voorbeelden op:

- 1 ING Nederland
- 2 KPN
- 3 Nederlandse Spoorwegen
- 4 Connexxion Openbaar Vervoer
- 5 HEMA
- 6 GVB
- 7 GIANT Europe Manufacturing BV
- 8 Drechtwerk
- 9 Regiopolitie Haaglanden
- 10 Regiopolitie Brabant Zuid Oost
- 11 Westfries Gasthuis
- 12 Sociale Dienst Amsterdam
- 13 Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam
- 14 Curium
- 15 Landelijk Bureau Inning Onderhoudsbijdragen
- 16 Thuiszorgorganisaties Noord-Brabant

Binnen de huidige inventarisatie zijn de geselecteerde organisaties opnieuw benaderd om vast te stellen in hoeverre het toenmalige beleid nog bestaat en welke ontwikkelingen zich nadien hebben voorgedaan.

Helaas bleken niet alle bedrijven in staat om weer deel te nemen aan de inventarisatie. Soms had dit te maken met het feit dat het beleid niet meer bestond meestal bleek men echter niet in staat tijd te maken voor het interview. Uiteindelijk hebben de volgende 10 bedrijven en instellingen hun medewerking verleend:

- 1 Connexxion Openbaar Vervoer
- 2 Curium
- 3 Drechtwerk
- 4 ING Nederland
- 5 KPN
- 6 Nederlandse Spoorwegen
- 7 HEMA
- 8 Politie Haaglanden
- 9 Regiopolitie Brabant Zuid Oost
- 10 Westfries Gasthuis
- 11 Sociale Dienst Amsterdam

In dit volgende hoofdstukken worden deze 'oude' cases besproken.

Noot 2 Vries, S de et al. (2002) *Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag: Voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk* Hoofddorp: TNO-Arbeid

# Connexion Openbaar Vervoer

## Sociale veiligheid van chauffeur en passagier

### I Algemene informatie

Sector	Openbaar Vervoer
Aantal medewerkers	15.301
Aantal mannen	onbekend
Aantal vrouwen	onbekend
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	agressie en geweld, vandalisme
Daders	extern
Externe ondersteuning	nee, alles wordt intern geregeld

Connexion Holding NV is een vervoersbedrijf, dat bestaat uit drie divisies. Divisie Openbaar Vervoer, divisie Tours (met onderdeel water) en divisie Taxi Services. Dagelijks vervoert Connexion ruim één miljoen mensen door het hele land.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De aanleiding van het beleid is gelegen in de toenemende sociale onveiligheidsgevoelens onder de chauffeurs en klanten van het vervoersbedrijf. Chauffeurs en klanten krijgen vaak te maken met agressief gedrag van andere klanten. Connexion voert al jarenlang een beleid om de sociale veiligheid te bevorderen.

#### *Belangrijkste instrumenten en projecten*

Het beleid dat Connexion voert, is zowel preventief als curatief van aard. De belangrijkste maatregelen zijn:

- De mensen van de medewerkerssupport zijn een deel van hun tijd werkzaam als chauffeur en het andere deel van hun werktijd zijn ze service-medewerkers. Zij rijden dan met een chauffeur mee of zijn mobiel: wanneer ze mobiel zijn rijden ze in de regio rond en verlenen een chauffeur ondersteuning wanneer hij hierom vraagt.
- In de nabije toekomst zal de functie van veiligheidsmedewerker in het leven worden geroepen. Er zal één centrale persoon zijn die belast is met het veiligheidsbeleid. Ook zullen er drie veiligheidscoördinatoren komen die in samenwerking met deze centrale persoon werken aan de sociale veiligheid en toegankelijkheid van het beleid.
- Centrale verkeersleiding, is dag en nacht bereikbaar en zorgt dat een chauffeur zo snel mogelijk bijstand krijgt. Zowel in geval van agressie/geweld als bij een ongeval.
- Cursus omgaan met klanten in lastige situaties. Deze cursus krijgt een medewerker wanneer hij in dienst treedt bij Connexion. Geleerd worden sociale vaardigheden en non-verbale gedrag. Deze cursus is inhoudelijk al enkele malen vernieuwd

- Er zijn camera's opgehangen in de bussen en op de stationshaltes. De camera's moeten het veiligheidsgevoel van de chauffeurs en de medereizigers vergroten.
- Inrichting van de bussen. De kleurstelling in de bus moet een ontspannen gevoel geven bij de reizigers en niet uitnodigen tot agressie en vernieling.
- Schade vandalisme binnen 24 uur hersteld. De schade moet zo snel mogelijk worden gerepareerd. Een schone, nieuwe bus nodigt minder uit tot vernielen dan een oude en versleten bus.

Naast de hierboven genoemde preventieve maatregelen, zijn er bij Connexion ook nog enkele curatieve maatregelen.

- Bedrijfsmaatschappelijk werk. Hierbinnen vindt vooral de traumaopvang plaats.
- De assistent vestigingsmanager speelt een hoofdrol bij de calamiteitenopvang. De vestigingsmanager heeft hierin ook een rol. Deze personen zijn snel ter plekke bij een ernstig geval van ongewenst gedrag.
- Ondersteuning bij eventuele aangifte, juridische aansprakelijkheid, etc.

#### *Doel*

Het primaire doel van het sociale veiligheidsprogramma van Connexion is het vergroten van een gevoel van veiligheid onder de medewerkers en andere passagiers.

#### *Vormen van geweld*

Bij de vormen van geweld gaat het vooral om fysiek en verbaal geweld, agressie en vandalisme.

#### *Resultaten*

Het veiligheidsgevoel van de verschillende chauffeurs fluctueert heel erg. De verschillen zijn per regio erg groot. Bij Connexion heeft men het idee dat de chauffeurs zich ook daadwerkelijk veilig voelen. Er zijn hierover echter geen cijfers bekend.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Het beleid is niet formeel vastgelegd. Er is geen beleidsrapport voor handen, waardoor het beleid (nu) niet overdraagbaar is. Wel is Connexion partner in een aantal landelijke platforms Sociale Veiligheid. Deze bijeenkomsten worden tegenwoordig op directieniveau gehouden. Connexion wisselt ervaringen uit tijdens deze bijeenkomsten en past waar nodig haar beleid aan.

Er is geen duidelijk zicht op de resultaten van het beleid. Het doel voor de toekomst is een verdere uitbreiding van het huidige veiligheidsbeleid. Het bedrijf zit middenin een reorganisatie en de uitkomsten daarvan moeten eerst worden afgewacht.

#### **4 Successen en verbeterpunten**

De aandacht voor de sociale veiligheid. Sinds de TNO-casus is er steeds meer geld gestopt in continuering en verdere uitbreiding van dit beleid.

Er zullen zeker nog zaken verbeterd kunnen worden, maar vanwege de reorganisatie is er nu geen tijd verder in te gaan op het beleid zoals het er nu ligt. In de toekomst zal zeker kritisch gekeken worden naar de uitkomsten van het beleid.

# Curium

## Agressie hantering in de psychiatrie

### I Algemene informatie

Sector	psychiatrie
Omvang in aantal medewerkers	375
Aantal mannen	onbekend
Aantal vrouwen	onbekend
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	agressie
Daders	in deze context kan men niet echt spreken van daders
Externe ondersteuning	voorheen Leo Regeer opleidingscentrum, nu zelf intern geregeld.

Curium is een Academisch Centrum voor Kinder- en Jeugdpsychiatrie en is bestuurlijk verweven met het Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC). De kerntaken van Curium zijn: patiëntenzorg, opleiding van (kinder- en jeugd)psychiaters, onderzoek en onderwijs. Daarbij staat de behandeling van kinderen en jeugdigen met psychiatrische problemen centraal.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Werken met de doelgroep van Curium brengt risico's met zich mee. De kinderen en jeugdigen hebben last van psychische problemen waaronder agressieregulatie. Het Centrum voelt daarom noodzaak te investeren in beleid en maatregelen gericht op het voorkomen en deëscaleren van ongewenste omgangsvormen.

#### *Inhoud*

Het Centrum past een aantal maatregelen toe waaronder het registreren van incidenten en alarmering. Meest opvallend is echter de cursus 'agressiehantering'. Deze cursus legt vooral de nadruk op het voorkomen van agressie. Deëscalerende vaardigheden worden geleerd. De cursus is voor **alle** medewerkers die direct contact hebben met patiënten, dus ook de facilitaire dienst, de catering, de receptie, de polimedewerkers. De sociotherapeuten krijgen daarnaast een uitgebreidere cursus waarin in het bijzonder aandacht besteedt wordt aan fysieke technieken.

Curium draagt er zorg voor dat er binnen de organisatie op gelijke wijze naar agressiebeheersing wordt gekeken, zodat in geval van incidenten er met één gezicht naar de cliënten opgetreden kan worden. Niet alleen de medewerkers maar ook de patiënten en ouders krijgen voorlichting over de manier waarop er door het Centrum wordt opgetreden tijdens escalaties.



Kinderen worden rondgeleid en krijgen van tevoren aangegeven hoe zij worden vastgepakt als ze agressief worden en waarom dat op die manier gebeurt. Ze krijgen ook de 'separeer' te zien.

Curium heeft gebruik gemaakt van train-de-trainers programma's. Ze leiden nu zelf intern de mensen op en dat is kostenbesparend. Overigens wordt er op dit aspect van veiligheid niet echt bezuinigd. Als er kosten gemaakt moeten worden om de veiligheid van de medewerkers te waarborgen dan worden die kosten ook gemaakt.

De nieuwe medewerkers hebben ook een ander type opleiding gehad. In nieuwe opleidingen wordt meer aandacht besteed aan het aspect veiligheid en ongewenste omgangsvormen. Bovendien is er een meer open cultuur om over agressie te praten.

#### *Doel*

Voorkomen van agressie en medewerkers een gevoel van veiligheid te geven. Belangrijk daarbij is ook de gezamenlijke verantwoordelijkheid en eenduidigheid

#### *Vormen van geweld*

Agitatiegedrag, dreigend verbaal/fysiek agressief gedrag. Fysiek agressief gedrag

#### *Resultaten*

De maatregelen lijken vruchten af te werpen. Terwijl de incidenten steeds consequenter worden geregistreerd neemt tegelijkertijd het aantal fysiek ingrijpen en separaties af. Vroeger werd er snel fysiek ingegrepen. Dat gebeurt nu steeds minder, omdat medewerkers meer zelfvertrouwen hebben gekregen dankzij de genoten trainingen. Hiermee is het veiligheidsgevoel van de medewerkers vergroot, zo is de indruk.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Er is geen formeel beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen op papier vastgelegd. Curium is nu wel bezig om Arbo-beleid verder te ontwikkelen en in te bedden, maar kan nog geen concrete doelstellingen noemen.

Het beleid is niet overdraagbaar. De cursus is dat wel (is beschreven). De cursus legt vooral de nadruk op het voorkomen van agressie. Deze invalshoek is voor veel bedrijven aantrekkelijk.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Duidelijkheid naar zowel patiënten als medewerkers is van essentieel belang. Iedereen moet weten wat de procedures zijn bij escalaties. Bovendien is het van groot belang dat leidinggevenden doordrongen worden van de noodzaak van deëscalerende vaardigheden.

# Drechtwerk

## Ongewenste omgangsvormen aangepakt

### I Algemene informatie

Sector	gehandicaptenzorg
Omvang in aantal medewerkers	1.950
Aantal mannen	50%
Aantal vrouwen	50%
Aantal autochtone medewerkers	75%
Aantal allochtone medewerkers	25%
Profit/ non-profit	non profit
Type ongewenst gedrag	verbaal geweld en grove omgangsvormen
Daders	medewerkers en leidinggevenden
Externe ondersteuning	wil bedrijf niet prijsgeven

Drechtwerk is een non-profit voorziening die werk verschaft aan mensen met een lichamelijk en/of geestelijke beperking. Drechtwerk kent als werkterreinen: groenvoorziening, verpakking van food en non-food, productie metaal elektronica en assemblage en een drukkerij.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Enkele jaren geleden bleek uit een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers van Drechtwerk dat een aantal afdelingen te maken had met ongewenste omgangsvormen. Met name verbaal geweld en ruw taalgebruik werden gemeld.

#### *Inhoud*

Om deze ongewenste omgangsvormen tegen te gaan, zijn de afdelingen waar de problematiek het meest ernstig was op "agressietraining" geweest. Deze training was heel breed van opzet. Behalve theorie werden praktijksituaties geoefend met behulp van een acteur. Naast deze curatieve maatregel, is er door Drechtwerk ook geïnvesteerd in andere initiatieven die op lange termijn effecten beogen. In de eerste plaats is er een folder opgesteld over ongewenst gedrag die aansluit bij het cognitieve vermogen van de doelgroep (sociale werkplaats werknemers). Hierin wordt met strips uitgelegd wat wel en niet acceptabel is en bij wie je klachten kunt melden. Verder zorgt Drechtwerk ervoor dat de 5 vertrouwenspersonen voor iedereen herkenbaar en benaderbaar zijn. Dit doel wordt bereikt door op alle locaties foto's van de vertrouwenspersonen op te hangen inclusief hun rechtstreekse telefoonnummer. De vertrouwenspersonen hebben ook een gerichte opleiding gekregen, waarbij de volgende onderwerpen aan de orde komen: rol van verantwoordelijkheden, aanpassen en vaststellen van de nieuwe regeling, gespreksvoering, omgaan met eigen onzekerheden en profilering. Er is een acteur ingezet voor rollenspellen: "hoe komt mijn gedrag over op een ander, wat doet het met die ander?"

Naast deze specifieke instrumenten heeft Drechtwerk een klachtenregeling ongewenste omgangsvormen, een gedragscode, een integriteitverklaring en een klokkenluiderregeling. Momenteel wordt gewerkt aan de implementatie van beleid dat het gebruik van drugs en alcohol op de werkvloer moet tegengaan. De organisatie wordt daarbij ondersteund door een extern bureau.

#### *Doel*

Met deze maatregelen beoogt Drechtwerk ongewenste omgangsvormen tegen te gaan en in het geval dat er zich toch incidenten voordoen daar adequaat op te reageren.

#### *Resultaten*

Drechtwerk heeft nog niet onderzocht wat de effecten zijn van de genoemde maatregelen.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Het is onbekend in hoeverre er breder beleid wordt gevoerd dan de genoemde maatregelen tegen ongewenste omgangsvormen. Ook zijn er geen expliciete doelstellingen verwoord ten aanzien van ongewenste omgangsvormen. Wel wordt onderwerp ongewenste omgangsvormen 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, maar bieden nog niet de mogelijkheid de effecten van de maatregelen helder te krijgen.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De implementatie van beleid gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen valt of staat bij de houding van de directie. Zij moet prioriteit toekennen aan dit thema en daarvoor ook middelen beschikbaar stellen. Verder is draagvlak bij en samenwerking met alle disciplines binnen de organisatie van groot belang. Voorlichting en herhaling van de voorlichting zorgen er tenslotte voor dat de genoemde initiatieven blijven leven.

# ING Nederland

## Stimuleren van gewenst gedrag

### I Algemene informatie

Sector	zakelijke dienstverlening
Omvang in aantal medewerkers	35.000
Aantal mannen	60%
Aantal vrouwen	40%
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen van ongewenst gedrag
Daders	intern
Externe ondersteuning	Bezemer en Kuiper/KPMG

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 voldeed aan de wet Samen.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De oorspronkelijke aanleiding om beleid te ontwikkelen om ongewenst gedrag tegen te gaan, ligt in een ver verleden. De onderdelen waaruit ING is opgebouwd hadden al in de jaren 80 beleid. 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 2002 tot stand gekomen.

#### *Inhoud*

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.

Het **bespreekbaar** maken van ongewenst gedrag gebeurt door het een (verplicht) agendapunt voor het werkoverleg te maken.

Tenslotte geeft ING aan dat een actief **diversiteitbeleid** bijdraagt aan het voorkomen van ongewenst gedrag. 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.

Indien een medewerker het ongewenst gedrag om wat voor reden dan ook niet bij zijn/haar leidinggevende wil of kan aankaarten (oplossing in de lijn), 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.

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. 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.

#### *Doel*

Bevorderen van gewenst gedrag

#### *Vormen van geweld*

Alle vormen van geweld

#### *Type daders*

Zowel intern als extern, maar ING medewerkers hebben niet veel direct contact met externen.

#### *Resultaten*

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 vrouwenspersonen 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.

Ten slotte 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.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Allereerst heeft ING Business Principles geformuleerd, waarin duidelijk geformuleerd wordt wat gewenst gedrag is, zowel ten opzichte van klanten als ten opzichte van medewerkers.

Er bestaat de regeling Ongewenst Gedrag, voor iedereen toegankelijk via intranet. Deze regeling is ook Engelstalig beschikbaar ('Inappropriate behavior'). Tevens bestaat het formele reglement klachtenprocedure ongewenst gedrag.

De kern van het beleid is dat voorkomen beter is dan genezen, dat de verantwoordelijkheid in de lijn ligt en dat gewenst gedrag aangemoedigd wordt.

Zowel in de risico-inventarisatie (die bij ING decentraal, op afdelingsniveau wordt uitgevoerd), als in het ING MedewerkersOnderzoek (IMO) wordt aandacht besteed aan ongewenst gedrag. De Risico-inventarisatie en het IMO wordt regelmatig uitgevoerd.

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 werk-overleg. 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. Het beleid is overdraagbaar maar vereist een gedegen aanpak.

#### **4 Successen en verbeterpunten**

Het beleid ten aanzien van ongewenst gedrag is in het totale ondernemingsbeleid verankerd. Er zijn uitstekend opgeleide vertrouwenspersonen, een goede coördinatie van die vertrouwenspersonen en een goed werkende klachtenprocedure als het onverhoopt toch misgaat.

Door de grootte en complexiteit van de organisatie kunnen incidenten toch buiten beeld blijven of niet voldoende aangepakt worden.

# HEMA

## Sturen met cultuursleutels

### I Algemene informatie

Sector	detailhandel
Omvang in aantal medewerkers	8.507
Aantal mannen	1.779
Aantal vrouwen	6.728
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen
Daders	intern en extern
Externe ondersteuning	nee

HEMA is een internationale retailorganisatie met ruim 280 winkels in Nederland, meer dan 40 in België en 3 vestigingen in Duitsland. Binnen de HEMA zijn er Eigen Vestigingen en Aangesloten Bedrijven, maar het assortiment is in alle winkels gelijk.

HEMA is een centraal gestuurde onderneming. Vanuit het hoofdkantoor zijn onder andere inkopers en stylisten bezig met productontwikkeling. Daarnaast beschikt HEMA over een eigen distributiecentrum en over eigen banketbakkerijen.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

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 en agressie en geweld).

#### *Inhoud*

##### *Preventieve maatregelen*

De preventieve instrumenten die door HEMA gehanteerd worden zijn:

- training leidinggevenden (Overvalpreventie en Omgaan met Agressie & Geweld);
- cultuursleutels (zie verder);
- folders over seksuele intimidatie, de klachtenregeling, overvallen e.d.;
- camera's;
- beveiligingspersoneel;
- regels en procedures over het openen en sluiten van de winkel en de geldafhandeling.



HEMA heeft er voor gekozen geen opsomming neer te leggen van ongewenste gedragingen. Zij 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.

De leidinggevendenden sturen mede aan de hand van de cultuursleutels het gedrag van de medewerkers.

De filiaalmanagers krijgen in hun Filiaalmanagersopleiding een onderdeel over seksuele intimidatie en agressie en geweld. In ieder filiaal zijn er folders beschikbaar over seksuele intimidatie, agressie en geweld, de klachtenregeling, nazorg na overvallen e.d. De camera's en beveiligingspersoneel zijn bedoeld om potentiële dieven af te schrikken en de medewerkers een groter gevoel van veiligheid te geven.

#### *Curatieve maatregelen*

- vertrouwenspersoon (in de vorm van de Bedrijfsmaatschappelijke Coach);
- nazorg na een 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 leidinggevende stapt. Klachten dienen altijd serieus genomen te worden. Standaard oplossingen zijn niet voorhanden.

De leidinggevende geeft dan 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 ondernemen: contact opnemen met de hogere leidinggevende en de HR Adviseur en samen een plan van aanpak afspreken, waarbij in ieder geval een onderzoek zal plaatsvinden. De (vermeende)dader kan geschorst worden. Na het onderzoek worden de sancties bepaald.
- De betrokkene naar een vertrouwenspersoon (Bedrijfsmaatschappelijke coach) verwijzen, bijvoorbeeld omdat de medewerker liever met iemand buiten de eigen werkplek 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 HR adviseur of vertrouwenspersoon, zodat de medewerker goed weet wat er allemaal in gang gezet gaat worden.

Ten opzichte van de TNO beschrijving van 2002 is er niet veel gewijzigd. De videoband voor leidinggevendenden is aangepast. De Basisopleiding Verkoop bestaat niet meer. Daarvoor in de plaats is de MBO II Verkoopmedewerker-opleiding gekomen, welke door vrijwel al het verkooppersoneel wordt gevolgd. Overigens bestaat de veiligheidschecklist die wordt beschreven in de TNO casus niet en heeft ook nooit bestaan.

*Doel*

Het voorkomen en terugbrengen van ongewenst gedrag.

#### *Resultaten*

De afgelopen jaren is er geen merkbare toename geweest van het aantal meldingen inzake ongewenste omgangsvormen. Deze conclusie is gebaseerd op het aantal incidenten dat aangemeld is bij de afdeling Coaching & Employability en bij de klachtencommissie en op grond van informatie van de Security Manager. Het beleid is goed geïmplementeerd en bekend bij de meeste medewerkers.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

HEMA maakt een tweedeling in het beleid tegen ongewenst gedrag. Enerzijds onderscheidt HEMA seksuele intimidatie en anderzijds agressie en 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. Het beleid is vrij specifiek voor de detailhandel. Andere winkelketens kunnen zeker gebruik maken van dit concept.

Op dit moment zijn er geen nieuwe beleidsdoelen geformuleerd, voorlopig gaat de HEMA door op de ingeslagen weg.

Door de HEMA wordt regelmatig een risico-inventarisatie gehouden waarbij de onderwerpen seksuele intimidatie en agressie en geweld ook aan de orde komen.

### **4 Successen en verbeterpunten**

De betrokkenheid van de meeste leidinggevendenden heeft bijgedragen tot het succes. Wel blijft aandacht voor het onderwerp belangrijk.

# KPN

## Eenvoud, persoonlijk, vertrouwen

### I Algemene informatie

Sector	zakelijke dienstverlening
Omvang in aantal medewerkers	18.000
Aantal mannen	77%
Aantal vrouwen	23%
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen
Daders	zowel intern (medewerkers) als extern (klanten)
Externe ondersteuning	door bureau/koepel: KPMG

KPN is een telecommunicatiebedrijf. KPN streeft ernaar moderne, kwalitatief hoogwaardige telecommunicatiediensten te leveren aan haar klanten.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

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 voormalige bedrijfscode “Wat ons bindt”.

De tweede aanleiding vormt de internationaliseringfase 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. KPN heeft sinds 2005 een nieuwe bedrijfscode ingevoerd: “Hoe wij werken”. Deze code zorgt ervoor dat iedereen hetzelfde beeld heeft van wat bij KPN wel en niet kan, wel en niet moet en wel en niet mag, ter verduidelijking van de missie, de verantwoordelijkheden en de kernwaarden.

#### *Maatregelen en projecten*

De bedrijfscode draait om de drie kernwaarden eenvoud, persoonlijk en vertrouwen. De code geldt voor iedere KPN'er, inclusief ingehuurd personeel als schoonmakers of interim managers. De code heeft ook betrekking op het omgaan met klanten, concurrenten en leveranciers. De helpdesk “Security en Integriteit” is de spil in het proces van melding, registratie, afhandeling en nazorg in geval van een incident of integriteitkwestie. 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 onder meer wat de drie kernwaarden voor medewerkers betekenen en wat zij van elkaar en van KPN mogen verwachten. Dit bestaat uit algemeen gewenst gedrag. Racistisch taalgebruik, seksistisch of gewelddadig gedrag, ongewenste intimiteiten, discriminatie van minderheden of enige vorm van pesterij worden niet getolereerd. KPN heeft bewust niet gekozen voor een heel specifieke omschrijving van grenzen van ongewenst gedrag, maar voor een ambitieniveau. 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 “Communicatie- en Bedrijfsmiddelen”, waarin onder meer gebruiksregels rondom internet en e-mail zijn vastgelegd. In verband met de omvang van het bedrijf is het aantal gedragsinstructies bewust beperkt gehouden. Als de code in te specifieke bewoordingen weergegeven zou worden belemmert dat de communicatie en mist het zijn doel.

### *Helpdesk/vertrouwenspersonen*

Bij 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). Daarnaast is 24 uur per dag de telefonische helpdesk Security & Integriteit bereikbaar. Ingeval van schending van de bedrijfscode kan – indien nodig – een integriteitonderzoek worden ingesteld. Na de introductie van de bedrijfscode heeft de oorspronkelijke Helpdesk “Security” ook taken ten aanzien van ongewenste omgangsvormen erbij gekregen. Medewerkers zijn daartoe opgeleid door KPMG. 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, integriteitonderzoeker, 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.

### *Doel*

Met de bedrijfscode (en deelcodes) wil KPN de omgangsvormen tussen medewerkers onderling en met de klant verbeteren en een veilig en gezond werkklimaat scheppen voor alle werknemers. Tevens is de bedrijfscode de toetssteen voor de inrichting van de bedrijfsvoering. Bijvoorbeeld toets op eenvoud van producten, formules en processen van KPN. De deelcodes zijn vertaald in concrete gedragsregels en laten niets aan duidelijkheid te wensen over.

### *Resultaten*

Van het totale beleid van de bedrijfscode zijn de resultaten niet bekend (ook niet onderzocht). Wel zijn op een aantal deelcodes afzonderlijke evaluatiestudies uitgevoerd (betreft niet ongewenst gedrag). De evaluatie zit vooral in het feit dat het verloop van het beleid en het aantal meldingen in het werkoverleg ter sprake wordt gebracht en dat signalen uit het bedrijf tijdig worden opgepikt door de centrale registratie door de Helpdesk. Een afname van klachten is niet van toepassing.

Integendeel, bij grotere bekendheid van de bedrijfscode en een lagere drempel voor meldingen wordt eerder verwacht dat het aantal meldingen zal toenemen. Onderzoek zal nog moeten aantonen of dat klopt. De meting van resultaten wordt jaarlijks ook meegenomen in een motivatieonderzoek onder medewerkers.

De Compliance Offers van de deelcodes rapporteren jaarlijks over de implementatie en naleving van de deelcodes aan de Raad van Bestuur. KPN doet jaarlijks extern verslag in het jaarverslag van de mate waarin de code is ingebed. KPN vindt de evaluatie van het beleid een punt van aandacht. De organisatie wil graag een totaal beeld krijgen van het voorkomen van ongewenst gedrag. De indruk bestaat dat het aantal meldingen (wat laag is gezien de omvang van het bedrijf) slechts een topje van de ijsberg laten zien. Het zou verder goed zijn beter te weten of de bedrijfscode bij alle medewerkers van het bedrijf 'tussen de oren zit'. De indruk bestaat wel dat de meeste mensen van het beleid op de hoogte zijn maar dat is nooit expliciet onderzocht.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

KPN heeft haar bedrijfscode in de brochure "Hoe wij werken" uitgewerkt en onder al haar medewerkers verspreid. In deze brochure wordt de bedrijfsvisie rondom de 3 kernwaarden uitgebreid toegelicht. De organisatie heeft haar beleid vastgelegd in een bedrijfsplan. Daarnaast zijn ook de klachtenprocedures en het registreren van meldingen op papier gezet.

De kern van het beleid is preventief (de bedrijfscode is voor iedereen begrijpelijk, de uitgangspunten zijn helder). De deelcodes maken ook duidelijk dat er sancties zijn (tot aan ontslag) indien de regels niet worden gerespecteerd.

Het bekend maken van de code is gedelegeerd naar de leidinggevenden van de afdelingen. Ook worden er bedrijfsbrede communicatiemiddelen zoals het intranet ingezet om de Bedrijfscode bekend te maken. Voor elke deelcode is één persoon verantwoordelijk voor de implementatie en naleving. Deze zogeheten Compliance Officers voeren de risico-inventarisatie en evaluatie uit. Op dit moment wordt deze RI&E gestandaardiseerd en geautomatiseerd zodat de resultaten van de verschillende afdelingen met elkaar vergeleken kunnen worden. De RI&E wordt momenteel vooral uitgevoerd in de afdelingen waar sprake is van een verhoogd risico. Er is op dit moment nog geen sprake van een consequente uitvoering van de RI&E. Hier werkt KPN wel naar toe.

In 2005 is een overkoepelende Group Compliance Officer aangewezen die de 'overallsamenhang' en compliance van de bedrijfscode bewaakt.

KPN besteedt veel aandacht aan het borgen van het beleid. De verantwoordelijkheden zijn naar de afdelingen gedelegeerd. Er zijn (communicatie/implementatie) plannen ontwikkeld om het beleid in alle geledingen van

het bedrijf te laten landen. Toch is het onoverkomelijk dat de aandacht voor de bedrijfscode na een tijdelijke opleving weer wat wegebt. Omdat deelverantwoordelijkheden van ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van het beleid bij verschillende afdelingen en personen ligt (HR management, Security, Research en Compliance Officers) is het zaak onderling goed af te stemmen. Deze afstemming en de borging van het beleid behoeft nog meer aandacht. Het werken met de bedrijfscode is overdraagbaar en zeker aantrekkelijk voor vergelijkbare bedrijven in de zakelijke dienstverlening van een dergelijke omvang. Immers, de bedrijfscode heeft zowel betrekking op omgang tussen medewerkers onderling als met klanten, concurrenten en leveranciers en is inmiddels een begrip.

#### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De herijking van de bedrijfscode is een goede zaak. De code is beter uitgewerkt en geeft veel aanleiding het beleid naar alle medewerkers toe te communiceren en op de agenda te houden.

Borging van het beleid: “Je moet er zorg voor blijven dragen dat het beleid niet wegzakt. Je denkt dat iedereen het nu zo onder de hand wel weet maar dat is niet zo”. Ook de monteur die bij de mensen thuis komt en weinig in het bedrijf zelf is, moet weten hoe hij moet omgaan met een bedreigende situatie of hoe hij een klacht moet indienen”. Een belangrijke faalfactor is het voortdurende reorganisatieproces en daarmee samenhangende wisseling van posities binnen KPN.

# Nederlandse Spoorwegen

## Preventie na 'puinruimen'

### I Algemene informatie

Sector	vervoer
Omvang in aantal medewerkers	20.000
Aantal mannen	77%
Aantal vrouwen	23%
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	agressie, vandalisme, discriminatie, conflicten, seksuele intimidatie
Daders	reizigers
Externe ondersteuning	nee, trainingen e.d. worden ontwikkeld door NS zelf

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.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Het beleid is vooral gericht op zwartrijders, ongeveer 60% van de incidenten komen voort uit zwartrijden. Door zwartrijden ontstaat veel agressie. Het beleid van de NS dateert al van 1991. De directe aanleiding was het neersteken van een conducteur door een reiziger.

#### *Inhoud*

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.

Het sociale veiligheidsbeleid van de NS bestaat uit mensen en middelen. Door techniek wordt het zwartrijden tegengegaan maar ook door het opleiden van mensen en het geven van weerbaarheidstrainingen. Momenteel is de NS bezig om de huisregels aan te scherpen. Dit moet het voor conducteurs makkelijker maken om mensen aan te spreken.

Absoluut nieuw is de trauma zelftest bij incidenten. NS is het eerste vervoersbedrijf ter wereld die een dergelijke test heeft voor medewerkers. De test is beschikbaar op intranet. Medewerkers kunnen na het maken van de test zien of zij een psycholoog zouden moeten inschakelen, of niet. De drempel om hulp te zoeken na een trauma is daarmee heel laag.

De NS heeft een handleiding nazorg en opvang schokkende gebeurtenissen.

#### *Doel*

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

#### *Vormen van geweld*

Alle vormen van ongewenste omgangsvormen.

#### *Type daders*

Reizigers

#### *Resultaten*

Het personeel voelt zich de afgelopen jaren steeds veiliger. Overdag scoort ruim 80% van het personeel een 7 of hoger voor veiligheidsgevoel. In de avonduren is dit wel wat minder.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

In 2004 is een groot Arbo-onderzoek geweest. Dit jaar wordt hier aanvullend beleid op ontwikkeld en vastgelegd in een beleidsnotitie.

Een van de aspecten van het beleid 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:

Het beleid verschuift steeds meer naar preventie. Volgens de NS is dit een logische cyclus. Men begint meestal met "puinruimen", zodra een goed beleid, is verlegt de aandacht zich naar preventie. Door de trauma zelftest, en de handleiding nazorg en opvang schokkende gebeurtenissen is het curatieve beleid uitgekristalliseerd. Er is structureel geld voor sociale veiligheid, waardoor het beleid stevig verankerd kan worden de komende jaren.

Het beleid is specifiek gericht op vervoer, maar zou voor andere vervoersbedrijven bruikbaar kunnen zijn.

### **4 Successen en verbeterpunten**

#### *Succesfactoren (kansen)*

NS heeft structureel middelen voor het continu verbeteren van de veiligheid van het personeel. Hierdoor kan het beleid steeds verder verfijnd worden.

#### *Verbeterpunten (bedreigingen)*

De NS geeft aan dat er altijd wel verbeterpunten zullen blijven. Het beleid wordt steeds meer verfijnd om agressie te voorkomen.



# Politie Haaglanden

## Op naar een stevige borging

### I Algemene informatie

Sector	Politie
Omvang in aantal medewerkers:	4750
Aantal mannen	65%
Aantal vrouwen	35%
Aantal autochtone medewerkers	93%
Aantal allochtone medewerkers	7%
Profit / non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen
Daders	intern
Ondersteuning	-

Politie Haaglanden is een regio met meer dan 1 miljoen inwoners met een oppervlakte van 210km<sup>2</sup>. In het werkgebied zijn 9 gemeenten: Den Haag, Wassenaar, Rijswijk, Leidschendam-Voorburg, Delft, Zoetermeer, Pijnacker-Nootdorp, Westland en Midden-Delfland

Het korps heeft 18 wijkbureaus en een aantal ondersteunende bureaus.

Den Haag is regeringsstad en bijzonder voor politie Haaglanden is onder andere de begeleiding van zo'n 350 demonstraties per jaar.

Ook op Prinsjesdag en bij koninklijke huwelijken, begrafenissen en doop is de inzet van politie Haaglanden van belang.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Een politieorganisatie loopt van oudsher een hoog risico op ongewenste omgangsvormen. Het bedrijf is lange tijd door mannen gedomineerd en behoorlijk macho. Daarnaast is het een 24- uurs bedrijf waarbij soms onder moeilijke omstandigheden intensief moet worden samengewerkt.

De gemeente politie Den Haag kent al sinds de zeventiger jaren een grote instroom van vrouwen. Het onderzoek in 1993 van drs. Liesbeth Eikenaar "Dat hoort er nu eenmaal bij..." heeft de bewustwording van het veelvuldig voorkomen van seksuele intimidatie bij de politie op gang gebracht. De wijziging in de Arbwet van 1994 heeft geresulteerd in de benoeming van een centrale vertrouwenspersoon in 1995.

#### *Inhoud*

Politie Haaglanden heeft van meet af aan beleid geformuleerd over ongewenste omgangsvormen. Dus het betreft naast seksuele intimidatie ook pesten en discriminatie. Het beleid kent twee sporen, het curatieve spoor en het preventieve spoor. Het gaat om ongewenste omgangsvormen te voorkómen en om een adequate klachtenafhandeling. Een belangrijk uitgangspunt is dat de lijn verantwoordelijk is voor het beleid.

Bij klachten kan de vertrouwenspersoon de klager ondersteunen om zelf zijn probleem op te lossen. Een klacht kan ook in de lijn worden gelegd. Tevens wordt regelmatig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om een bemiddeling te organiseren. Doorverwijzing naar Bureau Integriteit en

Bedrijfsmaatschappelijk werk komt veel voor.

Politie Haaglanden kende reeds een uitgebreid doelgroepenbeleid met werkgroepen vanuit allochtonen, vrouwen en homoseksuelen. Dit beleid is inmiddels omgezet in een actief diversiteitsbeleid.

Via voorlichting, conferenties, training, evaluaties, projecten en managementdagen is draagvlak verkregen voor beleid tegen ongewenste omgangsvormen.

Inmiddels zijn omgangsvormen benoemd als onderdeel van een goede beroepshouding.

De korpsvisie “Hart voor de burger en hard tegen criminaliteit” wordt breed gedragen. Beroepshouding, -bejegening is geïntegreerd in leiderschapsopleidingen, initiële opleidingen, bureauplannen, functionerings- en beoordelingsgesprekken etc.

Het korps vindt dat een vertrouwenspersoon laagdrempelig aanspreekbaar moet zijn en het vertrouwen van de werkvloer moet hebben. Op ieder bureau functioneren twee vertrouwenspersonen, het liefst een man en een vrouw.

De vertrouwenspersonen komen 7 maal per jaar bijeen. De vertrouwenspersonen brengen ongewenste omgangsvormen, in samenwerking met de leiding, op verschillende manieren onder de aandacht. Er wordt gebruik gemaakt van allerlei materiaal o.a de door de centrale vertrouwenspersonen van de politie zelf ontwikkelde film: “Zo zijn onze manieren”.

Er is een uitgebreide website over ongewenste omgangsvormen. Uiteraard zijn alle vertrouwenspersonen (met foto) op deze website te vinden. Hun bereikbaarheid en hun persoonlijke motivatie om dit werk te doen is dus voor ieder op elk moment van de dag beschikbaar.

De centrale vertrouwenspersoon neemt de coördinatie van het instituut vertrouwenspersoon voor haar rekening. Zij zorgt tevens voor management informatie en stelt, in samenwerking met de directie, alles in het werk om de eerste doelstelling van het beleid nl. het voorkómen van ongewenste omgangsvormen te realiseren.

Leidinggevend zijn getraind in het omgaan met ongewenst gedrag tussen medewerkers. Ze signaleren dit gedrag sneller en kunnen ook adequater reageren.

Het onderwerp ongewenste omgangsvormen maakt deel uit van de bureau plannen, het komt in functionerings- en beoordelingsgesprekken aan de orde. Bovendien wordt in zogenaamde exitgesprekken gekeken wat zoal de redenen zijn voor medewerkers om te vertrekken.

#### *Doel*

Ongewenst gedrag tussen collega's hoort nu bij beroepshouding en is als zodanig “blauw” vertaald. Zo bewerkstelligen we de cultuurverandering. Het is niet meer slechts een HRM-onderwerp maar maakt daadwerkelijk deel uit van de bedrijfsprocessen.

#### *Vormen van geweld*

Het gaat om alle vormen: pesten, discriminatie, seksuele intimidatie.

### *Type daders*

Het hier beschreven beleid richt zich op interne daders.

### *Resultaten*

Tien jaar geleden is gestart met 40 vertrouwenspersonen, momenteel zijn het er 65. De cijfers laten zien dat het aantal klachten over leidinggevenden met de helft is gedaald en dat de aard van het ongewenste gedrag is veranderd. Er is minder seksuele intimidatie, voorzichtig lijkt er een vermindering van de ernst van de gedragingen, er wordt echter meer gepest en gediscrimineerd.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

Het beleid is van 1995, de klachtenprocedure is in 1999 aangepast. Er is geen noodzaak om nieuw beleid te formuleren.

De korpsvisie "Hart voor de burger en hard tegen criminaliteit" is voor de medewerkers uitgewerkt in trainingsprogramma's voor alle medewerkers met de titel: "Expeditie hart voor de burger, hart voor je collega en hard tegen criminaliteit". Tijdens 9 werkconferenties met de titel "Met elkaar voor mekaar" worden 500 medewerkers per keer getraind. Na deze grote startbijeenkomsten zal per bureau (vanuit het MT en later in de ploegen) dit proces verder vorm krijgen. Om de missie en visie van het korps te kunnen waarmaken is het van groot belang hoe we met elkaar omgaan. We moeten elkaar durven aanspreken op ons eigen gedrag. Borging vindt plaats via de normale management instrumenten. Vanaf 1 januari 2006 is de korpsvisie en daarmee het beleid verankerd in alle bedrijfsprocessen.

## **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Het beleid tegen ongewenste omgangsvormen dankt haar succes mede aan het belang dat de korpsleiding hecht aan een goede beroepshouding. De positie van de vertrouwenspersonen is verankerd, het korps kent een actief diversiteitbeleid en borging en sturing vindt plaats door het management. Via het Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO, maart 2006) en de tips en tops van de werkconferenties wordt er bijgestuurd.

Omdat Haaglanden een grote regio is, bestaat het risico dat niet iedere bureauchef even intensief hiermee aan de slag gaat. Het systeem is echter zo opgezet dat geen enkele bureauchef zonder plannen en resultaten weggelooft. De kracht is ook dat er maatwerk per bureau geleverd wordt. Iedere werknemer van dat bureau heeft invloed op de plannen. Zo ontstaat er persoonlijke betrokkenheid van waaruit synergie kan ontstaan.

Momenteel is de organisatie bezig met het verkennen van de inrichting van een zorgcentrum. De samenwerking tussen de bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werk en de vertrouwenspersonen kan wellicht nog beter vorm krijgen. De koppeling van het thema ongewenst gedrag met ziekteverzuim kan dan waarschijnlijk beter gemaakt worden.

Knelpunten zullen altijd blijven de snelle wisselingen van leidinggevenden en de voortdurende reorganisaties.

# Politie Brabant Zuid Oost

## Mediation tegen seksuele Intimidatie

### I Algemene informatie

Sector	overheid
Omvang in aantal medewerkers	2.031
Aantal mannen	1.438
Aantal vrouwen	593
Aantal autochtone medewerkers	1.942
Aantal allochtone medewerkers	89
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	agressie en geweld, discriminatie, pesten en treiteren, seksuele intimidatie
Daders	intern
Externe ondersteuning	ja, er wordt momenteel gewerkt met externe klachtencommissie. In geval van nood wordt expertise ingehuurd. (nog niet gebeurd)

Het hoofdbureau van deze regiopolitie Brabant Zuid Oost is gevestigd in Eindhoven. De politieregio bestaat uit 21 gemeenten op een totale oppervlakte van 1400 km<sup>2</sup>. Het gebied is opgedeeld in 18 districten met elk een eigen politiebureau. Daarnaast kent het korps nog acht ondersteunende en functionele afdelingen.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

In 1993 is er een onderzoek naar seksuele intimidatie uitgevoerd. Hieruit bleek dat seksuele intimidatie binnen de organisatie relatief 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. Veel 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. Het beleid is inmiddels herschreven. In de klachtenregeling is ook een regeling opgenomen voor pesten/treiteren.

#### *Inhoud*

Het 'beleid tegen ongewenste omgangsvormen' rust op 2 pijlers. Een uitge-

breid netwerk van vertrouwenspersonen en een kleiner aantal bemiddelaars. Momenteel fungeren 51 medewerkers binnen de organisatie als *vertrouwenspersoon*. Deze vertrouwenspersonen zijn voor iedereen beschikbaar, gemiddeld 2 vertrouwenspersonen per afdeling. De medewerkers van de afdelingen kiezen zelf de vertrouwenspersonen. 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.

De vertrouwenspersoon is in de loop der jaren zich steeds pro-actiever gaan opstellen. Hij/zij presenteren zichzelf steeds vaker op de afdelingen waardoor de drempel om de vertrouwenspersoon te benaderen lager komt te liggen. De vertrouwenspersoon presenteert zich ook bij overleggen en afdelingsdagen, geeft voorlichting aan studenten en hebben contact met de leidinggevenden. Hierdoor ontstaat er een grotere naamsbekendheid wat de acceptatie van het fenomeen vergroot.

Met ingang van 2000 zijn er 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. Ze worden verder ook toegevoegd aan de intervisiegroepen (overleg tussen vertrouwenspersonen. Er zijn zes groepen, die één keer per kwartaal overleg hebben), zodat de vertrouwenspersonen beter weten wie het precies zijn en wat ze doen.

Leidinggevenden op afdelingsniveau zijn zelf verantwoordelijk voor het uitvoeren van beleid gericht op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen. Ze krijgen hiervoor training en instrumenten aangereikt. Door de korpsleiding worden ze bevraagd over het door hen gevoerde beleid als een soort controle.

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

De vertrouwenspersonen registreren alle meldingen, waarbij het slachtoffer wordt geanonimiseerd. Na een half jaar wordt beschreven hoe het 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 maken na een bemiddeling, samen met betrokkenen, een overeenkomst die getekend wordt door alle partijen. Dit wordt opgeslagen bij de centrale vertrouwenspersoon.

#### *Doel*

Het uiteindelijke doel van het beleid is dat er een cultuurverandering zal plaatsvinden waarbij het de normaalste zaak van de wereld moet worden om op een vertrouwenspersoon af te stappen met een bepaald probleem.

### *Resultaten*

Sinds de implementatie van het beleid en de aanstelling van 50 decentrale vertrouwenspersonen en 5 bemiddelaars omgangsvormen, zijn er meer meldingen gekomen van ongewenst gedrag. Dit moet worden opgevat als een teken dat medewerkers minder schroom voelen om het onderwerp bespreekbaar te maken. Een indicatie van een cultuurverandering.

### *Vormen van geweld*

Het beleid is geschreven voor seksuele intimidatie, agressie en geweld, discriminatie en pesten/treiteren. (Deze laatste categorie is er na de TNO casus van 2002 bijgekomen.)

## **3 Beleid en beleidscyclus**

Het beleid is inmiddels geïmplementeerd in de bedrijfsvoering van de regio. Het plan is dat in de toekomst ook de regio's Brabant Noord, Limburg Noord en Limburg Zuid meer met elkaar gaan samenwerken om afstemming te krijgen in het beleid.

De kern van het beleid is dat iedere medewerker met zijn of haar problemen terecht kan bij een vertrouwenspersoon, die onafhankelijk en in vertrouwen het verhaal aanhoort en daadwerkelijk een oplossing gaat bieden. De lange termijn doelen van het beleid zijn een betere samenwerking met andere politieregio's, laagdrempeligheid bevorderen, komen tot een cultuurverandering en uiteindelijk alleen nog maar spreken over gewenst gedrag.

Zoals gezegd wordt het beleid ook afgestemd op drie andere politieregio's. Hieruit moet blijken of het beleid dus goed overdraagbaar is.

## **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Een aantal factoren maken het beleid tot een succes. In de eerste plaats is het belangrijk dat de korpsleiding zich eraan geïmmiteerd heeft en daarvoor ook geld en tijd vrij gemaakt heeft. Verder bleek het erg effectief om het beleid bij één aanjager te parkeren die daarover ook verantwoording moest afleggen. Ook de grote mate van verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden is de effectiviteit van het programma ten goede gekomen.

Het beleid zou aan kracht kunnen winnen wanneer het meer expliciet in verband gebracht wordt met het ziekteverzuim en de kosten die hiermee gemoeid zijn. Ook zou het wenselijk zijn wanneer ongewenste omgangsvormen binnen de beleidscyclus als een apart domein zou worden beschouwd.

# Sociale Dienst Amsterdam

## E-learning

### I Algemene informatie

Sector	overheid
Omvang in aantal medewerkers	1.550
Aantal mannen is	50%
Aantal vrouwen	50%
Profit/ non-profit	non profit
Type ongewenst gedrag	agressie vooral verbaal, intimidatie en discriminatie
Daders	cliënten van de dienst
Externe ondersteuning	Cirquest (E-learning)/beveiliging is extern uitbesteed

Dienst Werk en Inkomen (DWI) is een nieuwe organisatie die ontstaat uit de samenvoeging van de Sociale Dienst Amsterdam, Maatwerk en de NV Werk. DWI is formeel gestart per 1 januari 2005 en de samenvoeging van drie diensten naar DWI wordt in 2005 verder zichtbaar. Alle Amsterdammers met een vraag of behoefte op het gebied van werk en inkomen kunnen dan bij één loket terecht. In nauwe samenwerking met CWI en UWV komen er zes gezamenlijke dienstverleningslocaties in Amsterdam: de Marktplaats voor werk en inkomen. Hier geeft DWI samen met ketenpartners CWI en UWV invulling aan de één loket gedachte.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Sinds de voorgaande evaluatie uit 2002 is er een omslag van het beleid geweest. Het beleid was aanvankelijk zo ingericht dat werknemers zelf konden bepalen wat ongewenst gedrag was. Nu bepaalt de organisatie wat ongewenst gedrag is. Er werd door medewerkers verschillend op agressie gereageerd. De aanleiding van de omslag is een groot agressieonderzoek geweest. De visie die daaruit is ontstaan is dat je agressie niet moet belonen, maar dat je agressie moet proberen om te buigen.

#### *Inhoud*

Er wordt naar medewerkers gecommuniceerd wat onder agressie moet worden verstaan. Er is instrumentele agressie, cliënten die agressie inzetten om hun zin te krijgen, en er is frustratie agressie, cliënten raken gefrustreerd door hun situatie.

De medewerkers van de dienst leren die twee vormen van agressie te scheiden en met die twee typen agressie om te gaan. Hoe moet je reageren op welk type agressie. Naast de instructies voor de medewerkers in de vorm van een training is er binnenkort ook E-learning. E-learning heeft tot doel kennisaspecten van het beleid te introduceren als onderdeel van een trainingsprogramma. Het E-learning programma is vooral visueel en maakt gebruik van video en animaties waarin werknemers in woord en beeld krijgen uitgelegd hoe met klanten dient te worden omgegaan.

De Sociale Dienst Amsterdam is de eerste sociale dienst in Nederland die met E-learning gaat werken en een eigen programma heeft ontwikkeld. Verder is het gebouw zodanig aangepast dat er een preventieve werking is met betrekking tot agressie (minder spreekkamers, afspraken in de open ruimte, wel met behoud van privacy voor de cliënt). De beveiliging is vriendelijk en dienstverlenend. De opstelling is meer van een gastheer dan van een beveiliging. In de toekomst zal bekeken worden of de beveiliging in de eigen dienst genomen kan worden. Ook is er fors ingezet op nazorg en opvang.

#### *Doel*

Het doel is om agressie van cliënten terug te dringen. Het is belangrijk dat cliënten weten dat agressie geen oplossing is.

#### *Vormen van geweld*

Verbale agressie, maar soms ook fysieke agressie, vernielingen, discriminatie en intimidatie.

#### *Type daders*

Externen, cliënten van de dienst.

#### *Resultaten*

Het beleid heeft effect. Ondanks dat de Sociale Dienst Amsterdam een vrij moeilijke cliëntengroep heeft, de wet- en regelgeving verandert en meer risico met zich meebrengt qua agressie is het aantal incidenten redelijk constant, en ligt het onder het landelijk gemiddelde.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Agressiebeleid is organisatiebeleid en als zodanig vastgelegd in beleidsnota's. Het beleid is primair pro-actief en curatief van aard. Van een beleidscyclus is geen sprake. Wel wordt het beleid gemonitord door middel van registratie van incidenten

Het beleid is zeker geschikt voor andere sociale diensten. Mogelijk ook voor andere organisaties met duidelijke publieksfuncties.

### **4 Successen en verbeterpunten**

- Ketenpartners (de uitvoerders van de sociale verzekeringswetten die gevestigd zijn in hetzelfde gebouw) zitten op een lijn.
- Het blijft moeilijk het beleid boven tafel te houden. Het wil nog wel eens wegzakken.
- De sociale verzekeringswetten worden steeds strenger. Dit heeft ook invloed op het gedrag van cliënten.
- De politie neemt meldingen niet altijd serieus. De politie houdt geen gelijke tred met de ontwikkelingen bij de sociale dienst. In het convenant wat recent is gesloten, is wel afgesproken dat er een contactpersoon komt voor de Sociale Dienst.
- Bedreigingen van personeel thuis, of op straat liggen buiten het bereik van de sociale dienst.
- Aangiftebereidheid is niet groot. Een aangifte zou mogelijk moeten zijn zonder dat het herleidbaar is wie de aangifte heeft gedaan.



# Westfries Gasthuis

## Veilige zorg

### I Algemene informatie

Sector	gezondheidszorg
Omvang in aantal medewerkers:	1.800
Aantal mannen	343
Aantal vrouwen	1.462
Profit / non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	met name verbale agressie
Daders	met name extern
Externe ondersteuning	nee

#### *Korte beschrijving organisatie*

Het Westfries Gasthuis in Hoorn heeft 26 specialismen, 530 erkende bedden en 208.000 polikliniekbezoeken per jaar. Op de afdelingen Keel-, Neus- en Oorheelkunde, Kind en Jeugd, anesthesie en orthopedie worden medisch specialisten opgeleid. Er wordt aan gewerkt om op korte termijn ook opleidingen te kunnen gaan verzorgen in andere specialismen. De missie van het ziekenhuis luidt: 'het Westfries Gasthuis is de schakel in de keten gezondheidszorgvoorzieningen voor West-Friesland, die voor iedere inwoner bereikbare en toegankelijke medische zorg verleent, passend bij de wensen van de patiënt met betrekking tot kwaliteit, comfort en respect.'

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De directe aanleiding voor het huidige beleid was een incident in 2000, waarbij een arts bij de keel werd gegrepen. 'Veilige Zorg' is opgezet met medewerking van politie en justitie.

#### *Inhoud*

Het 'Veilige Zorg beleid' bestaat uit een aantal componenten. In de eerste plaats is er een convenant afgesloten tussen het ziekenhuis, de politie en het OM. Bezoekers en patiënten die zich misdragen kan de toegang ontzegd worden. Eerst wordt een gele kaart gegeven als officiële waarschuwing. Een rode kaart kan gegeven worden als een persoon zich dusdanig gedraagt dat ontzegging van de toegang tot het ziekenhuis nodig is. Met behulp van de politie en in het uiterste geval via het OM wordt deze maatregel geëffectueerd. Incidenten worden via een gestandaardiseerd meldingsformulier door medewerkers gemeld bij het hoofd bedrijfshulpverlening die verder verantwoordelijk is voor de afhandeling ervan. De veiligheid wordt verder vergroot door camerabewaking en een beveiligingsdienst die altijd te benaderen is in spoedeisende gevallen.

Het beleid wordt verder ondersteund door middel van poster waarop het 'huisreglement' staat weergegeven. En er wordt binnen de inrichting gewerkt met een zogenaamd agressieprotocol. Deze wijze van handelen in geval van agressie is binnen de hele organisatie bekend. Verder draait er momenteel een pilot bij spoedeisende hulp en bij receptie van de zogenaamde 'kleurenmethode': medewerkers geven door middel van kleuren aan in welke ruimtes ze zich veilig voelen, en waar niet (groen, oranje en rood). Het geldt als een risicoanalyse van fysieke ruimtes. Meer informatie over Veilige Zorg is te vinden op [www.veiligezorg.nl](http://www.veiligezorg.nl).

#### *Doel*

Agressie bestrijden, veiligheid creëren en arbeidsomstandigheden binnen zorg verbeteren. Onder andere lik-op-stuk beleid in geval van agressie-incidenten.

#### *Vormen van ongewenst gedrag*

Hoofdzakelijk verbaal geweld en sporadisch ook fysieke agressie. Vaak is aanleiding wachttijd. Soms, met name 's avonds en in weekeinde is drank of drugs in het spel.

#### *Type daders*

Hoofdzakelijk patiënten en bezoekers

#### *Resultaten*

Het aantal meldingen is sterk verminderd.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

De aanpak is geformaliseerd in een methodiek. Deze is door het Gasthuis ontwikkeld en wordt landelijk toegepast. Het is een projectmatige aanpak en er wordt gewerkt met een beleidscyclus: globale inventarisatie, intentieverklaring, probleemanalyse, bepalen doelen / stellen prioriteiten, plan van aanpak, implementatie, evaluatie, bijstellen doelen / maatregelen.

Binnen het Gasthuis worden risico-inventarisaties gehouden die gebruikt worden voor het vormgeven van beleid.

Evaluatie en bijstellen doelen gebeurt door tweemaandelijks overleg met de contactpersoon van de politie en per kwartaal te rapporteren aan de Raad van Bestuur.

In 2002 was de landelijke pilot in 14 ziekenhuizen naar de overdraagbaarheid van Veilige Zorg. Dit heeft geleid tot de geformaliseerde methodiek. Inmiddels doen 50 ziekenhuizen mee aan Veilige Zorg.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De grootste uitdaging is het toezien op ontzeggingen. Wie moet dat doen en hoe sanctioneer je overtredingen? En wat moet je doen met patiënten die een ontzegging hebben, maar zich melden bij spoedeisende hulp?



## 2 De nieuwe cases

De 11 cases die in de vorige hoofdstukken werden beschreven, waren afkomstig uit de inventarisatie “Gewenst beleid tegen ongewenst gedrag: voorbeelden van goed beleid tegen ongewenste omgangsvormen op het werk”, dat in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid door TNO-Arbeid in 2002 werd geschreven. In de nu volgende hoofdstukken komen 21 nieuwe cases aan bod. De wijze waarop deze bedrijven zijn geselecteerd wordt beschreven in deel I van deze rapportage.

# Amsterdam Thuiszorg

## Veilig ook buiten de deur

### I Algemene informatie

Sector	Thuiszorg
Omvang in aantal medewerkers	4.000
Aantal mannen	15% (schatting)
Aantal vrouwen	85%
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen van ongewenst gedrag
Daders	patiënten, familieleden, collega's, onbekenden
Externe ondersteuning	nee

Amsterdam Thuiszorg (AT) biedt alle vormen van zorg aan huis. Jaarlijks stelt AT enkele tienduizenden Amsterdammers in staat om zo lang mogelijk in hun eigen huis te blijven wonen, met respect voor de eigen leefwijze. AT levert alle vormen van thuiszorg: van ondersteuning bij huishoudelijk werk tot gespecialiseerde verpleging of verzorging, maaltijdvoorziening, uitleen van hulpmiddelen en verpleegartikelen, cursussen en voorlichting over gezondheid en voeding.

Het werk van AT is verspreid over 6 regio's in de stad. Deze afdelingen worden ondersteund door de overkoepelende regio Stedelijke Zorg en Services.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Concrete incidenten en een toenemend gevoel van onveiligheid onder de medewerkers zijn voor Amsterdam Thuiszorg (AT) directe aanleiding voor het ontwikkelen van beleid 'Sociale Veiligheid' ter preventie en bestrijding van ongewenste omgangsvormen. Ook zijn de gevolgen van de vermaatschappelijking van de zorg merkbaar: steeds meer mensen met een psychische stoornis blijven thuis wonen. Dit verhoogt het gevoel van onveiligheid bij het personeel.

#### *Doel*

Doel van het beleid 'Sociale Veiligheid' van Amsterdam Thuiszorg is een sociaal veilige (werk)omgeving voor medewerkers van Amsterdam Thuiszorg en een adequate opvang van een medewerker na een incident.

#### *Vormen van geweld*

Amsterdam Thuiszorg verstaat onder sociale onveiligheid: allerlei vormen van ongewenst gedrag, die zorgen dat je werkomgeving niet veilig is of dat je je niet veilig voelt (seksuele intimidatie, fysieke of verbale agressie, psychische agressie, discriminatie of een ongeoorloofd onderscheid maken naar afkomst, sekse, leeftijd, handicap en ook vandalisme en criminaliteit). De daders kunnen zowel afkomstig zijn uit de eigen organisatie, maar ook cliënten of familieleden van cliënten kunnen zich aan ongewenst gedrag schuldig maken. De meeste dreiging gaat uit van agressie en geweld door derden rondom het huis of in de omgeving van de cliënt (in het bijzonder in risicovolle wijken).

### *Belangrijkste instrumenten en projecten*

Sociale Veiligheidswijzer (sinds 2002): dit is een hulpmiddel met concrete handreikingen voor de leidinggevende en haar medewerkers als zij in de praktijk met deze problematiek worden geconfronteerd. De wijzer geeft een overzicht van belangrijke begrippen, uitgangspunten, (bestaande) procedures, richtlijnen en handreikingen voor mogelijk te nemen maatregelen, te nemen activiteiten, scholingsmogelijkheden en externe samenwerkingsmogelijkheden op het terrein van sociale veiligheid. Zowel binnen het werkoverleg, tijdens de intakes als binnen de opleidingen wordt aandacht aan het onderwerp gegeven.

Overige instrumenten zijn o.a: vertrouwenspersoon (extern), een meldingsprotocol gevaren en ongevallen, een checklist sociale veiligheid (wordt toegepast bij intakes), een folder omgaan met seksuele intimidatie, een zorgweigeringsprotocol en diverse trainingen en cursussen (weerbaarheid, omgaan met agressie en intimidatie of met cliënten met psychische problemen etc).

Recente interessante projecten om de sociale veiligheid te vergroten zijn:

- Inzet van veiligheidsassistenten in risicowijken: getrainde ID –ers begeleiden zorgverleners naar risicovolle plekken.
- Inzet van (nacht)bus met chauffeur voor begeleiding van werknemers van en naar de (risicovolle) werkplek.
- Project GSM, veiligheid en zorg: inzet van mobiele datacommunicatie om het gevoel van veiligheid van zorgverleners te verhogen.
- Invoering identificatiepasjes; alle medewerkers van de Amsterdamse Thuiszorg met cliëntcontacten hebben een identificatiepasje. Cliënten worden dringend verzocht bij onbekende hulpverleners naar dit pasje te vragen.
- Amsterdamse Thuiszorg heeft in samenwerking met een aantal thuiszorginstellingen en ROC scholen de toolkit Hoort-het-bij-het-werk ontwikkeld om seksuele intimidatie in de thuiszorg tegen te gaan.

### *Resultaten*

Onder andere de inzet van veiligheidsassistenten en de (nacht)bus zijn geëvalueerd. Beide maatregelen bleken effectief in het verhogen van het veiligheidsgevoel onder medewerkers.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

De organisatie heeft sinds kort een integraal (concept) beleidsplan “Sociale Veiligheid”. Het beleidsplan beschrijft de visie, doelstellingen en uitgangspunten van Amsterdamse Thuiszorg als het gaat om de sociale veiligheid van haar medewerkers. Ook wordt stil gestaan bij de rollen van leidinggevend en medewerkers en de belangrijkste maatregelen en instrumenten voor de preventie, curatie en nazorg van incidenten.

Amsterdam Thuiszorg vindt het van belang dat er een veilig en gezond arbeidsklimaat is voor alle medewerkers, dat er opvang en begeleiding is voor die medewerker die last heeft gehad van ongewenst gedrag en dat er, indien nodig, sancties zijn richting de dader.

Om de cliënt op een zo respectvol mogelijke manier te benaderen hanteert Amsterdamse Thuiszorg als zorgvisie de visie van Belevingsgerichte Zorg. Dit houdt in dat er zorg wordt geleverd vanuit de principes respect voor

autonomie, gelijkwaardigheid, gepastheid en gezamenlijkheid. Amsterdamse Thuiszorg accepteert geen discriminatie van cliënten of medewerkers op afkomst, geloofsovertuiging of sekse (jaarverslag 2004). Amsterdamse Thuiszorg is in het bezit van het kwaliteitskeurmerk van Z-org (voorheen de LVT: landelijke vereniging voor thuiszorg). De RI&E wordt uitgevoerd, echter nog niet regelmatig (is wel het plan). Daarnaast wordt elke twee jaar meegedaan aan de benchmark - medewerkerstevredenheidsonderzoek (nu door Z-org). Hierin zijn vragen opgenomen over het gevoel van veiligheid en het voorkomen van incidenten. Er vindt wel terugkoppeling plaats van de resultaten naar beleid. De intentie om de beleidscyclus ten aanzien van het beleid ongewenste omgangsvormen te volgen is zeker aanwezig, de praktijk laat helaas soms nog te wensen over. Vooral de borging van beleid kan beter.

#### *Overdraagbaarheid van beleid*

Het beleid is op papier vastgelegd en ook bijzondere maatregelen en projecten zijn in afzonderlijke projectplannen beschreven en dus overdraagbaar. De sociale veiligheidswijzer en genoemde projecten (veiligheidsassistenten en GSM alarmering) zijn zeker interessant voor andere thuiszorgorganisaties en andere branches.

## **4 Successen en verbeterpunten**

- De intentie van (het management van) Amsterdam Thuiszorg om dit beleidsonderwerp hoog op de agenda te zetten en te houden is groot.
- Positief is dat Amsterdamse Thuiszorg veel energie en geld steekt in het trainen en voorlichten van haar mensen. Vooral het bespreekbaar maken van dit onderwerp werkt goed (en beter dan puur schriftelijke informatie).
- Er wordt veel beleid ontwikkeld maar nog te weinig aandacht besteed aan borging van de maatregelen en projecten.
- De recente reorganisatie heeft een belemmerende uitwerking gehad op het stevig oppakken van de beleidsvoornemens.
- Geldgebrek en de toenemende concurrentie (door veranderende wetgeving) is een belangrijke negatieve factor in het breed implementeren van projecten (zoals het werken met veiligheidsassistenten en inzet van de nachtbus). 'Amsterdamse Thuiszorg is momenteel vooral bezig met overleven'.
- Er wordt te weinig geregistreerd. Vooral ongewenst gedrag tussen medewerkers onderling is een ondergeschoven kindje. Het is moeilijk hier de vinger op te leggen. De laatste medewerkerraadpleging gaf aan dat 4 % van de medewerkers last heeft van ongewenst gedrag van medewerkers. Dit is verder niet gespecificeerd.
- De drempel om ongewenste omgangsvormen binnen de organisatie van Amsterdamse Thuiszorg (zoals pesten, conflicten en seksuele intimidatie) bespreekbaar te maken is groot. Het vermoeden bestaat dat op deze problemen nog een taboe rust. Hier moet in de toekomst meer werk van worden gemaakt.

# Basisschool De Goede Herder

## *Integraal en structureel*

### I Algemene informatie

Sector	Onderwijs
Omvang in aantal medewerkers	29
Omvang aantal leerlingen	330
Aantal mannen	6
Aantal vrouwen	23
Aantal autochtone medewerkers	29
Aantal allochtone medewerkers	0
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	vooral agressie (verbaal en fysiek)
Daders	leerlingen (soms ouders en derden)
Ondersteuning door extern bureau/koepel	

Katholieke Basisschool De Goede Herder (DGH) in Almere ressorteert onder de Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe. Hoewel de stichting soms het voortouw neemt bij nieuwe beleidsontwikkelingen, werkt DGH dit toch altijd zodanig uit dat schoolspecifiek beleid ontstaat. De school profileert zich op veiligheid, in brede zin.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De Stichting heeft een basisbeleidslijn 'Agressie en geweld' opgesteld. Dit is voor DGH mede aanleiding geweest om het werken aan een veilig schoolklimaat meer concrete invulling te geven. Signalen van ouders van leerlingen hebben een tweede impuls gegeven aan het structureel opzetten van het schoolspecifieke veiligheidsbeleid.

#### *Doel*

De school staat in een probleebuurt met een kwetsbare populatie. DGH wil het klimaat in de school veilig hebben en houden. Door binnen de school aan leerlingen en ouders duidelijkheid te verschaffen over waarden en regels hoopt men bovendien invloed te krijgen op de buurt en zijn bewoners.

#### *Vormen van geweld*

Verbale agressie, soms ontaardend in fysieke agressie en pesten zijn de belangrijkste problemen tussen leerlingen onderling. Tussen leerlingen en personeel, en ouders en personeel doen zich vooral incidenten met verbale agressie voor. Ouders kunnen zich ook nog wel eens intimiderend opstellen tegenover het personeel. En soms heeft de school last van oudere jeugd die zich toegang verschaft tot de school en daar voor onrust zorgt.



#### *Belangrijkste instrumenten en projecten*

- Beleidslijn Agressie en geweld, bedoeld voor leerlingen, personeel en ouders. Hierin worden onderscheiden: verbaal-, fysiek-, psychisch- en seksueel geweld, discriminatie en vernielingen. Beschreven wordt wat de school hieronder verstaat en welke verantwoordelijkheid DGH hierin neemt.
- Ontwikkelingslijn Communicatie 'Fair Deal'. Geeft gedragsregels aan voor omgang tussen personeel onderling.
- Protocol agressie en geweld. Beschrijft procedures en maatregelen bij voorkomende incidenten.
- Pestprotocol. Behalve een procedure beschrijving voor incidenten biedt het document gedegen informatie over het onderwerp en de aanpak.
- Pestkalender. Deze hangt in elke klas en bevat spreuken die regelmatig in de lessen worden verwerkt. De pestkalender is ook in bezit van de ouders.
- Informatiedocument Rouwverwerking met Protocol bij overlijden. Geeft behalve procedure beschrijving in geval van overlijden uitvoerige informatie over rouwverwerking bij kinderen en tips voor leerkrachten.
- Beleidsdocument ten aanzien van schorsing en verwijdering. Van toepassing bij zich herhalend ernstig wangedrag van leerlingen.
- Er zijn nog drie protocollen in ontwikkeling: discriminatie, seksuele intimidatie en kindermishandeling.

Bij het begin van elk schooljaar worden door de leerkrachten samen met de leerlingen groepsregels opgesteld. Daarbij worden ook de al bestaande schoolregels en in de school hangende posters opnieuw besproken. De leerkracht brengt verder in kaart wat de specifieke risico's in de groep zijn. Op grond daarvan wordt een veiligheidsprogramma opgezet. Afhankelijk van de groep worden soms contracten met de leerlingen opgesteld. Daarnaast staat elk jaar voor de hele school een bepaald veiligheids- of omgangsthema centraal dat in diverse vormen gedurende het jaar wordt uitgewerkt (in posters, musicals, in de lessen etc.). Vorig jaar was dat pesten, dit jaar zijn dat de waarden en normen.

De school neemt deel aan het buurtproject *Communities that Care*, waarmee ook de samenwerking met de buurt en organisaties uit de omgeving wordt gezocht. DGH heeft tevens nauwe contacten met de politie.

#### *Resultaten*

Regels en afspraken worden consequenter gehandhaafd dan voorheen. De duidelijkheid die DGH ten aanzien van omgangsgedrag, waarden en normen heeft neergezet werkt positief. Men spreekt elkaar gemakkelijker aan op ongewenst gedrag. Het ziekteverzuim onder het personeel is teruggedrongen. Ten aanzien van het schoolklimaat constateert men dat er sprake is van een golfbeweging.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

#### *Formeel beleid*

De Arbowet en het Integraal Personeelsbeleid vormen de basis voor het veiligheidsbeleid van DGH. Het beleid ten aanzien van agressie en geweld maakt onderdeel uit van het totale Arbobeleid op school, een integraal veiligheidsbeleid dus.

De functies van veiligheidscoördinator, Arbocoördinator en preventiemedewerker zijn dan ook in één persoon verenigd.

De school heeft een werkgroep veiligheid in het leven geroepen. Deze bestaat uit ouders en personeel. De veiligheidsthema's die zich aandienen worden door de werkgroep voorbereid en uitgewerkt (de groep komt ongeveer tweemaandelijks bijeen) tot concepten voor beleid en protocollen. De concepten gaan langs het managementteam en de coördinatoren van onder- midden en bovenbouw, die deze met het eigen team bespreken. Alle leerkrachten worden dus betrokken. De werkgroep verwerkt alle opmerkingen, waarna het beleid door het MT wordt vastgesteld. Beleid, procedures en protocollen zijn in schriftelijke documenten vastgelegd. De definitieve documenten gaan ook naar de ouders van de leerlingen.

Het beleid heeft een cyclisch karakter. Na afhandeling van incidenten wordt geëvalueerd of de protocollen en omschreven procedures naar wens zijn verlopen. Op grond van de ervaringen wordt het beleid of onderdelen van de protocollen bijgesteld. Dit wordt door de werkgroep opgepakt. De enige zwakke schakel in de cyclus wordt gevormd door het ontbreken van een centraal incidentenregistratiesysteem. De evaluatie van beleid, projecten en maatregelen vindt plaats aan de hand van mondelinge besprekingen en gescheiden incidentendossiers.

#### *Kern beleid/ visie (preventief beleid, pro-actief beleid en curatief beleid)*

Het beleid heeft een sterk preventief karakter. Daarnaast wordt groot belang gehecht aan handhaving van het beleid.

#### *Risico-inventarisatie*

Elk half jaar wordt de veiligheidsbeleving van de leerlingen van de bovenbouw gepeild middels een schriftelijke vragenlijst. De school zoekt nog naar een methode om de beleving ook in de onderbouw te meten.

Een RI&E wordt volgens wettelijke voorschriften uitgevoerd. Mocht er aanleiding toe zijn dan wordt daarnaast de 'vragenlijst agressie, geweld en seksuele intimidatie' gebruikt (Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs). Op basis van de RI&E wordt een plan van aanpak opgesteld om de aangetroffen knelpunten te verbeteren. Dit plan wordt jaarlijks geëvalueerd door schoolleiding en MR en zo nodig bijgesteld.

#### *Lange termijn doelen (verankering van beleid)*

Omdat de school een toename van agressie constateert (in het algemeen, maar ook op school) wordt een aanhangsel gemaakt bij de algemene inschrijvingspapieren, waarin de specifieke waarden en normen van de school en de schoolregels zijn omschreven. Ouders moeten bij het inschrijven van hun kinderen dit aanhangsel ondertekenen.

#### *Overdraagbaarheid van beleid*

De onderwijswereld verschilt zo zeer van het bedrijfsleven dat beleid en projecten moeilijk overdraagbaar zijn.

#### **4 Successen en verbeterpunten**

##### *Succesfactoren (kansen)*

Vooral het structurele karakter van het beleid maakt het tot een succes. Daarnaast geeft het feit dat alles schriftelijk is vastgelegd grote duidelijkheid aan alle betrokkenen. De school voert regels zeer consequent uit, wat hieraan verder bijdraagt.

##### *Verbeterpunten (bedreigingen)*

Bedreiging vormt de toenemende agressie in de maatschappij als geheel, die zijn weerslag ook in de school heeft. Hoe hieraan in de toekomst nog meer het hoofd geboden moet worden is nog onduidelijk.

De school ontbeert nog een centraal incidentenregistratiesysteem.

# Dumeco

## Focus op fitness en verzuim

### I Algemene informatie

Sector	industrie
Omvang in aantal medewerkers	3.200
Aantal mannen	67%
Aantal vrouwen	33%
Aantal autochtone medewerkers	2.700
Aantal allochtone medewerkers	500
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	komt weinig voor
Daders	nvt
Externe ondersteuning	ja, naam op te vragen bij Dumeco

Dumeco is een vleesverwerkend bedrijf dat voor zowel de consumentenmarkt als de groothandel producten produceert. Het bedrijf kent een aantal vestigingen en heeft een grote reorganisatie achter de rug.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De vleesverwerkende industrie, waar Dumeco onder valt, kent een aantal risico's die in andere branches minder zijn. Het betreft hier doorgaans zwaar fysiek werk waarbij irritaties tussen de medewerkers kunnen ontstaan. In het verleden heeft Dumeco te kampen gehad met een relatief hoog verzuim. Om deze problemen tegen te gaan is er een aantal maatregelen getroffen.

#### *Inhoud*

Dumeco heeft een pakket van maatregelen samengesteld dat erop gericht is het sociale werkklimaat verder te verbeteren. Onderdeel van dit pakket is het principe dat de direct leidinggevenden verantwoordelijk gehouden wordt voor het verzuim van de werknemers. Voor het naar behoren uitvoeren van deze verantwoordelijkheid hebben alle leidinggevenden een 'verzuimtraining' gevolgd. In deze training, gegeven door een extern bureau is niet alleen aandacht besteed aan de wijze waarop men een verzuimgesprek voert, maar ook hoe signalen op de werkvloer opgevangen kunnen worden om verzuim te voorkomen.

Daarnaast heeft Dumeco op een aantal vestigingen voor alle personeelsleden een zogenaamd Fit-programma. De werknemers krijgen een 0-meting op grond waarvan hen een sportschoolprogramma wordt aangeboden. Hiermee wordt niet alleen beoogd dat de fysieke gezondheid verbetert, dus een betere balans tussen belasting en belastbaarheid, maar ook dat de werknemer beter in zijn vel komt te zitten, zodat hij/zij zich ook psychisch beter voelt.

Verder hecht Dumeco veel waarde aan heldere procedures rond klachten, verzuim, ongewenste omgangsvormen en het gebruik van de vertrouwenspersoon. De kracht van dit instrumentenpakket is volgens Dumeco echter gelegen in de integrale implementatie ervan.

#### *Doel*

Vergroten sociale veiligheid op de werkvloer en daarmee het tegengaan van verzuim

#### *Vormen van ongewenste omgangsvormen*

Er zijn nu nauwelijks nog incidenten

#### *Resultaten*

Het verzuim is sinds de introductie van het maatregelenpakket aantoonbaar gedaald tot onder het branchegemiddelde.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Dumeco voert geen expliciet beleid om ongewenste omgangsvormen tegen te gaan. De bovengenoemde maatregelen zijn echter wel impliciet, via het verzuim programma, gericht op het voorkomen van ongewenst gedrag. Een en ander is vastgelegd in formele beleidsnota's.

De kern van het beleid is om te komen tot een sociale en veilige werkomgeving waarin medewerkers kunnen groeien.

Dumeco voert met regelmaat RI&E's uit en gebruikt deze ook voor het richting geven aan het beleid.

Het beleid van Dumeco is grotendeels overdraagbaar naar andere bedrijven en branches. Dit geldt zeker voor de verzuimtrainingen voor leidinggevendenden.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Het succes van de integrale aanpak van Dumeco wordt mede bepaald door de houding van de leidinggevendenden. Omdat zij het initiatief ondersteunen heeft het veel kans van slagen. Communicatie over het onderwerp blijft echter van belang net als de medewerking van het middenkader die voor de uitvoering ervan primair verantwoordelijk zijn.

# DWR

## Over teambuilding en snuffelstages

### I Algemene informatie

Omvang in aantal medewerkers	250
Aantal mannen	215
Aantal vrouwen ongeveer	35
Aantal autochtone medewerkers	195
Aantal allochtone medewerkers	20
Profit/ non-profit	nn-profit
Type ongewenst gedrag	alle voorkomend typen
Daders	intern
Externe ondersteuning:	Expertisecentrum voor Veiligheid/ Bob van der Meer en bureau E-trainers/ Stop Mobbing

Dienst Waterbeheer en Riolering (DWR) zorgt namens het hoogheemradschap Amstel, Gooi en Vecht (AGV) voor schoon oppervlaktewater, zuiveren van afvalwater, veilige dijken en het waterpeil in sloten en vaarten. Daarnaast is DWR verantwoordelijk voor de riolering en de grondwaterzorg in de gemeente Amsterdam. DWR is in totaal 1100 fte groot. Dit verhaal betreft alleen de sector Riolering.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

DWR-Riolering heeft een grote groep uitvoerenden. Voor het hoofd was er aanleiding om over pesten op het werk te praten. Er zijn onder leiding van een deskundige sessies gehouden met het voltallige personeel, en er is een enquête uitgezet over de omgang tussen medewerkers/leidinggevende en medewerkers/medewerkers. De enquête was anoniem. Uit de enquête bleek dat er veel te verbeteren viel bij de Dienst.

#### *Inhoud*

De initiatiefnemers van de sessies en de enquêtes konden aan de uitkomsten zien wat er speelde, zowel organisatorisch als qua ongewenst gedrag. Organisatorisch was makkelijk op te lossen, er was bijvoorbeeld vaak sprake van een onduidelijke overdracht en dan werd er gesard door frustraties, minder overdrachtspunten creëren was dus al een oplossing. Medewerkers zijn ook gevraagd hoe verder te gaan voor de tweede ronde sessies. Hierbij zijn de uitkomsten van de eerste ronde samengevat en gepresenteerd. Voorts is er een normen en waardenspel ontwikkeld op basis van die uitkomsten. Dit is opgezet met externe organisatie. Daarmee is alles doorgeproken en gekeken naar wat medewerkers belangrijk vinden. Daar zijn 60 steekwoorden uitgekomen met betrekking tot normen en waarden zoals respect, betrokkenheid, gelijke kansen, creativiteit, verantwoordelijkheid, plezier, teamwork etc.

De medewerkers zijn voor de tweede ronde sessies van 4 X 60 personen verdeeld in 6 groepen van 10 mensen die de drie belangrijkste normen en waarden uit konden kiezen, daarna een groep van 20 die uit die 2x3 steekwoorden weer drie moesten kiezen gevolgd door een plenaire discussie met alle 60. Het feit dat de medewerkers het erover hadden was al belangrijk. Normen en waarden die belangrijk werden gevonden: verantwoordelijkheid nemen, sociaal humor en plezier, teamwork, respect en eerlijkheid. Deelnemers erkenden dat het zinvol was om hier over te praten.

#### *Doel*

Terugbrengen van het aantal problemen dat in de medewerkerenquête naar voren is gekomen.

#### *Resultaten*

De medewerkers staan positief tegenover het traject, dat is voorbereid door de medewerkers zelf.

Vooral de werksfeer verandert. Men werkt minder verkokerd en leidinggevenden hebben veel meer hun rol opgepakt. Bij de reorganisatie is ook gevraagd wat de medewerkers wilden veranderen; medewerkers weten immers het beste hoe het beter kan. Daar is behoorlijk veel krediet mee opgebouwd. Tijdens de tweede bijeenkomst wilden medewerkers kennis maken met het fenomeen vertrouwenspersoon en de klachtenprocedure, omdat deze zaken onvoldoende bekend waren. Tijdens de tweede sessie is de vertrouwenspersoon voorgesteld.

Wat ook heeft bijgedragen aan een verbeterde sfeer zijn de teambuilding-sessies en de snuffelstages. De snuffelstage is een aantal maanden kijken hoe het gaat op een andere afdeling, Ook gingen afdelingen samen opnieuw naar het werkpakket kijken. Kortom de organisatorische veranderingen zijn gebruikt om de sfeer te verbeteren. Er zijn minder discussies, de reorganisatie werd continu bespreekbaar gehouden met de medewerkers.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Het beschreven traject is geen onderdeel van beleid. Het is uit een werksituatie ontstaan en opgepakt en breder uitgezet. Gewenst gedrag staat wel in algemene zin in de jaarplannen.

Hoewel het veranderingsproces bij DWR maatwerk was, is voor een concreet probleem de insteek – participatie van zo veel mogelijk medewerkers - een geschikt middel voor andere organisaties. Er kan eventueel hulp ingeschakeld worden van organisaties als "Stop mobbing".

### **4 Successen en verbeterpunten**

Beleid dat zich richt op cultuurverandering vereist medewerking van iedereen in de organisatie. Dat betekent dat er breed draagvlak gecreëerd moet worden. Dit draagvlak wordt alleen verkregen wanneer zoveel mogelijk medewerkers participeren in het veranderingsproces. Overigens was het achteraf gezien beter geweest om te werken met minder grote periodes tussen het moment dat het onderwerp voor het eerst onder de aandacht werd gebracht en het vervolg erop. Daar zat een jaar tussen zonder dat er zichtbaar gecommuniceerd werd over het verloop ervan.

# GG&GD Amsterdam

## Trainen in de beroepspraktijk

### I Algemene informatie

Sector	Gemeentelijke Gezondheidsdienst
Omvang in aantal medewerkers	1.074 (2004)
Aantal mannen	361
Aantal vrouwen	713
Aantal autochtone medewerkers	905
Aantal allochtone medewerkers	169
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	verbaal en soms fysiek geweld
Daders	cliënten van met name van drugspoliklinieken, JGZ (Jeugd Gezondheidszorg) & Ambulancedienst (incl. Zorgmeldkamer)
Externe ondersteuning	ja

De Geneeskundige en Gezondheidsdienst van Amsterdam bestrijkt een breed gebied op het terrein van de volksgezondheid. Er werken ongeveer elfhonderd mensen, verspreid over meer dan dertig gebouwen in de stad.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Agressie tegen de medewerkers van de GGD is in de afgelopen decennia toegenomen. Het betreft hierbij niet alleen verbale agressie maar steeds vaker ook fysieke. De manier waarop door de medewerkers gereageerd wordt op deze onacceptabele omgangsvormen kan deëscalerend werken. Dat vereist echter een grote mate van zelfreflectie én oefening met probleemsituaties. De GGD biedt om die reden aan haar personeel trainingen aan waarin de medewerkers inzicht krijgen in hun deëscalerende vermogens tijdens incidenten.

Om incidenten te kunnen aanpakken moet eerst de aard en omvang duidelijk zijn. Voor de GGD met meer dan 1.000 medewerkers is dat echter niet eenvoudig. Binnen bepaalde divisies wordt geweld bijvoorbeeld beschouwd als een noodzakelijk kwaad en blijven meldingen uit totdat het uiteindelijk leidt tot burn-out en andere ziekteverschijnselen bij de slachtoffers. Om die reden heeft de GGD Amsterdam ervoor gekozen om de incidentmeldings-procedure laagdrempelig te maken en binnen de organisatie te promoten.

#### *Inhoud*

De trainingen hebben als doel het voorkomen van agressie en het zo snel mogelijk deëscalieren van ontstane agressie en om de deelnemers bewust te maken van hun aandeel bij een escalatie met een cliënt. Hiervoor worden probleemsituaties met acteurs nagespeeld.



Iedere GGD cluster doet een aparte, op de eigen situatie toegespitste 'training grensoverschrijdend gedrag'. De trainingen, die gegeven worden door een extern bureau, worden na afloop door de deelnemers geëvalueerd.

De Arbowetgeving schrijft voor dat iedere organisatie incidenten registreert. Bij de GGD gaat men echter verder door het registratieproces heel gebruiksvriendelijk te maken en zorg te dragen voor terugkoppelingsprocedure. Hiervoor maken ze gebruik van een gedetailleerd meldingsformulier waarop de melder het incident beschrijft en aangeeft of hij/zij het op prijs stelt door de Arbo-coördinator benaderd te worden. Wanneer de melder gebruik maakt van die mogelijkheid wordt altijd direct contact opgenomen. Hiermee geeft de organisatie een signaal af dat het probleem serieus genomen wordt. Doorgaans wordt er ook contact opgenomen door de Arbo-coördinator wanneer de melder hier niet expliciet om gevraagd heeft. Dit wordt in het algemeen gewaardeerd.

#### *Doel*

Doel van de training agressie/grensoverschrijdend gedrag is het voorkomen van agressie en het zo snel mogelijk deëscaleren van ontstane agressie. De training maakt medewerkers bewust van hun deëscalerende vermogens in probleemsituaties.

Doel van de incidentenregistratie en de terugkoppeling naar de melder is enerzijds de organisatie te voorzien van informatie om beter het beleid te kunnen sturen en anderzijds naar de medewerkers het signaal af te geven dat organisatie zich bij hen betrokken voelt.

#### *Vormen van geweld*

Bedreigingen en fysiek geweld

#### *Type daders*

Patiënten/cliënten en familieleden en begeleiders van patiënten/cliënten of omstanders

#### *Resultaten*

Over de resultaten is nog niet veel te melden. De reacties op de training zijn over het algemeen heel positief maar in hoeverre het in de praktijk resultaat oplevert kan nog niet worden bepaald. De incidentenregistratie en de terugkoppelingsprocedure heeft er toe geleid dat het aantal meldingen ten opzichte van voorgaande jaren flink gestegen is. Dit moet worden beschouwd als een succes.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

De maatregelen zijn niet ingebed in een breder beleidskader. Een belangrijke doelstelling van de GG&GD is daarom om nu zicht te krijgen op de aard en omvang van de problematiek zodat er in de toekomst gericht beleid kan worden gevormd. Daarnaast medewerkers steeds betere omstandigheden en instrumenten verschaffen en het beleid periodiek actualiseren. Aangezien de trainingen toegespitst worden op de beroepspraktijk van de cursisten kunnen deze ook in andere organisaties worden gegeven. Het incidentenregistratieformulier en de terugkoppelings-procedure zijn (in aangepaste vorm) geschikt voor andere organisaties.

#### **4 Succesfactoren en bedreigingen**

De trainingen werpen alleen langdurig vruchten af wanneer ze aansluiten bij de eigen situatie (naspelen van eigen casuïstiek), door zeer goede acteurs worden verzorgd en wanneer ze herhaald worden. Wordt niet aan deze voorwaarden voldaan dan verwateren de effecten.

De meldingsbereidheid van incidenten wordt bedreigd door de waan van de dag. Het is dus van belang dat de nut en noodzaak van meldingen blijvend onder de aandacht worden gebracht anders onttrekt een deel van de incidenten zich aan het zicht van de organisatie.

# GGZ Drenthe

## Van pilot naar beleid

### I Algemene informatie

Sector	geestelijke gezondheidszorg en ouderenzorg
Omvang in aantal medewerkers	2.800 (waarvan 100-120 leidinggevenden)
Aantal mannen	30%
Aantal vrouwen	70%
Aantal autochtone medewerkers	overgrote meerderheid
Aantal allochtone medewerkers	beperkt
Profit / non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	met name verbale en fysieke agressie
Daders	patiënten en bezoekers (van patiënten)
Externe ondersteuning	ja (niet met naam genoemd)

GGZ Drenthe staat voor geestelijke gezondheidszorg en ouderenzorg in Drenthe. Daaronder valt ambulante, poliklinische en klinische geestelijke gezondheidszorg. Deze zorg wordt aangeboden in drie regionale divisies voor Noord-Drenthe, Zuidoost-Drenthe en Zuidwest-Drenthe. Een andere divisie levert Forensische Psychiatrie. De verpleging en verzorging van ouderen worden geboden in en vanuit twee verpleeghuizen en twee verzorgingshuizen. Ook preventie, dienstverlening en wetenschappelijk onderzoek behoren tot de kerntaken van GGZ Drenthe. GGZ Drenthe biedt opleidingen, zoals de opleiding tot psychiater, gezondheidszorgpsycholoog, klinisch psycholoog, verpleegkundige en verzorgende.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Agressie is een inherent fenomeen in de geestelijke gezondheidszorg. Vroeger was de houding 'het hoort bij het werk'. De afgelopen tien jaar is dat verschoven: ongewenste omgangsvormen zijn een onderwerp van beleid geworden.

#### *Inhoud*

- Training leidinggevenden na indiensttreding en tweejaarlijkse herhalings-training, waarin ze alert worden gemaakt om ongewenste omgangsvormen te signaleren en leren hoe opvang na incident te doen.
- Training persoonlijke veiligheid waarin medewerkers leren geen agressie uit te lokken, deëscaleren, en enkele zelfverdedigingshandelingen.
- Protocol aangiftebeleid. Daarbij wordt opgemerkt dat met iedere politieregio aparte afspraken gemaakt moeten worden en dat met name aan de wens geen persoonlijk adresgegevens bij aangifte te hoeven afstaan niet altijd voldaan kan worden.
- Pilot Emmen (zie onder).

### *Doel*

Duidelijk maken dat ongewenste omgangsvormen onacceptabel zijn.

### *Vormen van geweld*

Het gaat met name om verbale- en fysieke agressie. Niettemin komen alle vormen van ongewenste omgang voor, zowel extern (tussen klant en medewerker) als intern (tussen medewerkers). Het blijkt dat de drempel om agressie te melden lager ligt dan het melden van bijvoorbeeld pesten of seksuele intimidatie. In het beleid komen dan ook alle ongewenste omgangsvormen terug.

### *Type daders*

Het betreft vooral patiënten en bezoekers van patiënten.

### *Resultaten*

Resultaten zijn nog moeilijk boven water te krijgen. Het registreren van incidenten wordt al langer gedaan, en nu dit digitaal gaat is het makkelijker om de gegevens te analyseren. Er kan gesteld worden dat het aantal meldingen stijgt, maar dit hoeft niet noodzakelijkerwijs te betekenen dat er een achteruitgang is, het kan namelijk te maken hebben met de grotere bewustwording van het belang van registratie. Dat blijkt trouwens ook uit de resultaten van de risico-inventarisatie.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

In Emmen is het beleid ongewenste omgangsvormen verbeterd. Aanleiding was een medewerker die een prijs heeft gewonnen (i.h.k.v. Arbo-convenant bij GGZ) met haar analyse van het beleid in de organisatie. Conclusie was dat GGZ Drenthe onvoldoende duidelijk hebben gemaakt welke ongewenste omgangsvormen niet worden getolereerd. Dat is nu verbeterd. Daarbij is tevens aangegeven welke sancties er zijn (bijvoorbeeld berisping, ontslag, etc.). Dit is onder andere in een folder opgenomen.

Het beleid is zowel preventief, pro-actief en curatief. Het beleid wordt meegenomen in de jaarplannen en daarom zit het in 'plan-do-check-act-cyclus'. Daarbij wordt opgemerkt dat de organisatie aan het begin staat van analyse van geregistreerde gegevens en dat dit extra inbreng kan leveren voor beleid. Het lange termijn doel is: bekendheid van 90% van de werknemers met de werkvorm ten aanzien van ongewenste omgangsvormen.

Eind dit jaar, begin volgend jaar wordt de pilot uit Emmen geëvalueerd en wordt beslist of de hele organisatie volgens dit model gaat werken.

## **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Twee belangrijke factoren dragen bij aan de huidige positieve ontwikkelingen. Ten eerste is daar de algemene mentaliteitsverandering ten aanzien van ongewenste omgangsvormen. Het wordt niet zo maar geaccepteerd dat 'dit nu eenmaal bij het werk hoort'. De tweede succesfactor is individuele actie. Door de analyse van een medewerker uit Emmen, loopt nu een pilot om beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen te verbeteren.

Een eerste verbeterpunt is dat, alhoewel er landelijke registratie-instrumenten bestaan (ook voor GGZ's), deze niet door iedereen worden gebruikt. Een tweede verbeterpunt is dat aan de wens van medewerkers om bij aangifte geen persoonlijke gegevens te hoeven afstaan, niet in alle politieregio's voldaan wordt.

# Hofstad MAVO

## Naar een veiligere school

### I Algemene informatie

Sector	onderwijs
Omvang in aantal medewerkers	ongeveer 45 (waarvan 10 à 15 ondersteunend)
Omvang aantal leerlingen	425
Aantal mannen	24
Aantal vrouwen	21
Aantal autochtone medewerkers	94%
Aantal allochtone medewerkers	6%
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	vooral pesten en agressie (verbaal en fysiek)
Daders	leerlingen
Externe ondersteuning	deels HALT Haaglanden voor format Veiligheidsplan; politie Haaglanden, zorginstellingen

Hofstad MAVO is een school voor voortgezet onderwijs in Den Haag. Het is een vmbo school voor de theoretische leerweg. Hofstad MAVO maakt onderdeel uit van het Interconfessioneel Hofstadcollege.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Algemeen maatschappelijke ontwikkelingen en verandering in de populatie van de school zelf zijn aanleiding geweest het onderwerp veiligheid intensiever op te pakken. De school heeft daarbij als uitgangspunt gebruik gemaakt van het veiligheidsinstrument dat in 2003 door HALT Haaglanden voor alle Haagse scholen werd ontwikkeld. Men kreeg hiermee een handvat aangereikt om de nog vage ideeën in concrete actie en beleid om te zetten.

#### *Doel*

Hofstad MAVO wil een Veilige School zijn, voor leerlingen, ouders, docenten en ondersteunend personeel. Belangrijk speerpunten zijn:

- het in kaart brengen van problemen en die op een adequate manier afhandelen;
- eenduidigheid creëren over hoe te handelen bij het voorkomen van incidenten.

#### *Vormen van geweld*

De belangrijkste problemen op de school, waar het ongewenste omgangsvormen betreft, zijn pesten en verbale en fysieke agressie. Pesten is vooral een probleem tussen leerlingen onderling. Ook agressief gedrag doet zich voor tussen leerlingen onderling (verbaal en fysiek), maar ook tussen leerlingen en docenten (verbaal) en tussen ouders en docenten. Hoewel het in het laatste geval voornamelijk om verbale agressie gaat, voelen docenten zich soms door ouders bedreigd.

#### *Belangrijkste instrumenten en projecten*

- De school werkt samen met politie Haaglanden. De jeugdagent geeft gastlessen op school, met name in de brugklassen, over onderwerpen als: agressie, diefstal, pesten, intimidatie en vuurwerk. De mentoren van de school geven deze lessen inmiddels ook. Er zijn ook afspraken gemaakt met de jeugdagent over ondersteuning bij grensoverschrijdend gedrag. De jeugdagent is een dag(deel) per week op de school aanwezig en kan door iedereen direct worden benaderd.
- De school heeft een incidentenregistratiesysteem aangeschaft en registreert sindsdien alle voorkomende incidenten op en om de school. Dit jaar zal de eerste evaluatie worden gemaakt.
- Het systeem wordt beheerd door een veiligheidscoördinator, die sinds dit jaar enkele uren per week is vrijgesteld ten behoeve van ontwikkelen en uitvoeren van veiligheidsbeleid.
- De school heeft een Veiligheidscommissie in het leven geroepen die het veiligheidsbeleid in school op poten zet en zorgt dat dit structureel verankerd wordt.
- De school heeft protocollen opgesteld op de volgende onderwerpen: pesten, agressie, intimidatie, vandalisme en diefstal. Deze zijn vastgelegd op papier. Zowel ten aanzien van daders als slachtoffers staan hierin regels en procedures beschreven.
- Op de school is het traject "De gezonde school" ingezet, bedoeld om roken, alcohol-, en drugsgebruik aan banden te leggen. Hiervoor wordt samengewerkt met de GGD, Parnassia (psycho-medisch centrum) en het Trimbos Instituut (o.a. verslavingszorg). Vanuit deze instellingen worden lessen gegeven en informatiemateriaal verzorgd.
- Indien een gesprek voorzien wordt met boze of opgewonden ouders, dan voert men dit altijd met twee personen.

#### *Resultaten*

Problemen rond pesten en agressie worden eerder in de kiem gesmoord en er bestaat een algemeen gevoel dat risicosituaties beter onder controle gehouden worden. Men grijpt eerder in, weet wat te doen en het resultaat is dat problemen minder zijn en minder vaak uit de hand lopen.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

#### *Formeel beleid (beleidsnotities aanwezig etc)*

De school is bezig met het uitwerken van een Veiligheidsplan. Er is voor gekozen eerst projecten op te zetten en procedures te ontwikkelen en nu dit allemaal loopt, een en ander in een formeel plan vast te leggen. Overigens stelt de gemeente Den Haag scholen verplicht een dergelijk plan op te stellen.

De Veiligheidscommissie maakt voortgangsplannen en verzorgt de evaluatie van de incidentenregistratie. Vanaf dit jaar zal deze worden betrokken in de beleidsontwikkeling.

In het veiligheidsbeleid krijgt zowel de structurele als de projectmatige aanpak een plaats. Daarnaast heeft de school een zorgstructuur, waarin directie, schoolarts, leerplichtambtenaar en Jeugdzorg een vaste kern vormen. In dit team vindt onder andere dossieropbouw plaats en hier wordt overleg gevoerd over de aanpak van zorgelijk gedrag en ontsporende leerlingen.

Het Arbobeleid wordt vorm gegeven door de centrale directie (Hofstad MAVO maakt onderdeel uit van het Interconfessioneel Hofstadcollege). Hierin is onder andere beleid vastgelegd ten aanzien van intimidatie tussen personeelsleden. Ook bestaat er centraal een draaiboek over hoe te handelen bij seksuele intimidatie. Het veiligheidsbeleid dat door Hofstad MAVO wordt ontwikkeld staat los van het centrale Arbobeleid van het College als geheel. Dit beleid is in Hofstad MAVO ook slecht bekend.

Kern van het beleid is dat de school een veilige school wil zijn. Veiligheid heeft daarbij betekenis op meerdere terreinen: fysieke veiligheid (ongevallen, Arbo-zaken), sociale veiligheid (agressie en geweld, pesten, seksuele intimidatie, discriminatie, diefstal, vandalisme), brandveiligheid en verkeersveiligheid (de weg van en naar school). Het beleid zal altijd naast een preventief/pro-actief ook een curatief karakter hebben.

Op termijn wil men het beleid tegen ongewenst gedrag integreren in een algemeen beleidskader voor veiligheid; dat zal onder andere integratie met het Arbobeleid betekenen.

Een RI&E wordt volgens verplichting uitgevoerd. Hierin worden directe werkomstandigheden onderzocht en fysieke veiligheidseisen getoetst. Ook de organisatie van de Bedrijfs hulpverlening is in de toets opgenomen.

Het opstellen van een formeel Veiligheidsplan en het op papier zetten van het Integrale Veiligheidsbeleid worden op dit moment nog als doelen voor de langere termijn gezien. Het draagvlak onder de leerlingen dient nog vergroot te worden. Ook het kenbaar maken van het beleid aan de ouders moet intensiever worden opgepakt. Men overweegt informatieverspreiding via de schoolgids of via de website van de school.

Protocollen, procedures en stappenplannen staan op papier, deze kunnen met name als voorbeeld dienen voor andere scholen. Ook het lesmateriaal is in belangrijke mate overdraagbaar. Voor het opstellen van het Veiligheidsplan wordt de format van HALT Haaglanden als onderlegger gebruikt. Dit format is voor alle scholen verkrijgbaar. Over de mogelijke rol van de jeugdagent op school is een handreiking bij de politie verkrijgbaar.

#### **4 Successen en verbeterpunten**

##### *Successfactoren (kansen)*

De school doorloopt de beleidscyclus steeds beter; belangrijk daarbij is het gebruik van het incidentenregistratiesysteem. Op onderdelen is er erg veel geregeld. Veiligheidszorg heeft een structurele plek in de school gekregen en is in de lessen geïntegreerd.

De school heeft er voor gekozen de bestaande problemen te expliciteren en deze niet, uit angst voor een slechte naam, onder het vloerkleed te schuiven.

##### *Verbeterpunten (bedreigingen)*

De samenhang tussen de onderdelen kan beter, evenals het afstemming tussen veiligheids- en Arbobeleid.



# NebasNsg

## Naar een veilige gehandicaptensport

### I Algemene informatie

Website:	www.watisjouwgrens.nl
Sector	sport- en recreatie
Omvang in aantal medewerkers	70 (achterban > 1500 mensen)
Aantal mannen	50%
Aantal vrouwen	50%
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	vooral seksuele intimidatie, agressie verbaal en pesten
Daders	begeleiders, trainers, coachen (meestal mannen)
Ondersteuning door extern	bureau/koepel ondersteuning door NOC*NSF (sportkoepel)

NebasNsg is de sportorganisatie voor mensen met een beperking en een kennis- en expertisecentrum voor de sport voor mensen met een beperking. Het hoofdkantoor is een relatief kleine organisatie en zit in Bunnik. Tot de achterban van de organisatie behoren echter meer dan 1500 trainers, coaches en andere begeleiders werkzaam in de speciale of reguliere sportbranche in het hele land, die werken met mensen met een beperking.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Sporters met een beperking lopen een hoog risico het slachtoffer te worden van ongewenste omgangsvormen. Dit heeft te maken met het feit dat mensen met een beperking minder weerbaar zijn en in een afhankelijkheidsrelatie zitten (emotioneel en fysiek). Gezien hun handicap of beperking hebben ze immers meer (noodzakelijk) fysiek contact met begeleiders en verzorgers. Daarnaast is er sprake van een vertrouwelijke omgangscultuur: mensen gaan intensief (in meerdere situaties) en familiair met elkaar om. Grenzen zijn daarom moeilijker af te bakenen. Door een aantal 'voorvallen' in de sportsector is men zich de laatste jaren steeds bewuster geworden van de risico's en is het besef gegroeid dat hier beleid op ontwikkeld moet worden.

#### *Maatregelen en projecten*

In samenwerking met NOC\*NSF heeft de NebasNsg de volgende maatregelen en instrumenten ontwikkeld en uitgevoerd:

- Het aangepaste gedragsreglement seksuele intimidatie (aangepast van het model van NOC\*NSF).
- Een klachtenprotocol en aangepast klachtenreglement.
- Een 'zwarte lijst' met namen van daders die door derden kan worden geraadpleegd.
- Eigen contactpersoon voor beleid en meldingen bij NebasNsg.
- Intensieve samenwerking met NOC\*NSF (hebben meldpunt dat 24 uur per dag bereikbaar is).
- Een risico-inventarisatierapport.

- Informatie voor reguliere sportbonden die sport voor mensen met een beperking organiseren.

#### *Vormen van geweld*

Samen met de sportkoepel NOC\*NSF heeft de NebasNsg met name het onderwerp seksuele intimidatie de laatste jaren (vanaf 2002) weer hoog op de agenda gezet. De onderwerpen pesten en verbaal en fysiek geweld worden hierin meegenomen.

#### *Type daders*

De daders zijn vaak mensen die in een machtspositie verkeren ten opzichte van de sporters (met een beperking). Het gaat dan om trainers, coaches, begeleiders en wedstrijdleiders die intensief contact onderhouden met de sporters.

#### *Doel*

Doel is zoveel mogelijk voorkomen, en anders zo vroeg mogelijk signaleren, aanpakken en bestraffen van seksuele intimidatie. Om dit te bereiken wil men meer bekendheid geven aan de mogelijkheden voor preventie en de wijze van klachtenafhandeling bij seksuele intimidatie binnen sport en bewegen voor mensen met een beperking.

#### *Resultaten*

Er is nog geen evaluatie uitgevoerd. Wel wordt het aantal meldingen geregistreerd. Via de risico-inventarisatie in de sport wordt wel onderzocht in hoeverre de eigen achterban bekend is met het beleid van NebasNsg en het uitvoert. Hieruit blijkt dat de bekendheid toeneemt, maar ook dat er nog veel werk aan de winkel is. Zeker als steeds meer sporters met een beperking in de reguliere sport terechtkomen. Immers nog lang niet alle sportbonden hebben het beleid actief opgepakt.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

De NebasNSG heeft haar beleid, de gedragsregels en de verschillende maatregelen en instrumenten vastgelegd in haar meerjaren strategisch beleidsplan en het plan 'Preventie beleid seksuele intimidatie 2003-2007'.

Het beleid bestaat zowel uit preventieve maatregelen (gedragsregels opstellen en bekendmaken) als pro-actieve (klachtenprotocol) en curatieve (zwarte lijst en straffen, beperken van gevolgen).

Er is onlangs heel uitvoerig onder een groot deel van achterban (1184 vragenlijsten zijn uitgestuurd) een risico-inventarisatie uitgevoerd. Daarvoor (1998, 2002) zijn alleen kleinschalige vooronderzoeken uitgevoerd onder beperkte groep (vragenlijsten en gesprekken met zorginstellingen om problemen helder te maken en risico's in kaart te brengen). Het laatste grote onderzoek geeft een goed beeld van de risico's die er voor de doelgroep zijn. Helaas is in sport nog nooit eerder een grootschalig onderzoek uitgevoerd waardoor de gegevens niet goed vergeleken kunnen worden.

Op termijn wil men het beleid zo breed mogelijk verankeren in de reguliere sport.

Het beleid en de instrumenten van de NebasNsg zijn goed overdraagbaar en via internet en vele beleidsstukken en documenten openbaar gemaakt. Vooral de samenwerking met de sportkoepel NOC\*NSF kan voor veel

kleinere organisaties als model dienen.

De organisatie geeft zelf aan samen te werken met de zorgsector (leveren bijvoorbeeld doventolk of orthopedagoog om een eventuele melding goed boven tafel te krijgen). Vooral taxibranche en zorgvervoer kunnen profiteren van de gedragsregels van de sportbranche.

De 'zwarte lijst' is een maatregel die volgens de NebasNsg breed in de hele sportsector uitgevoerd zou kunnen worden. Deze lijst werkt preventief en kan voorkomen dat de verkeerde mensen elders weer worden aangenomen.

#### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Een belangrijke succesfactor is dat seksuele intimidatie momenteel veel aandacht krijgt en dat er veel materialen ontwikkeld zijn die het beleid uitdragen

Daarnaast is het een voordeel dat er vaste contactpersoon bij NebasNsg, die ervoor zorgt dat het beleid verankerd wordt en verder wordt uitgedragen. de samenwerking met de sportkoepel NOC\*NSF: vooral ook het 24 uurs bereikbaar meldpunt van de koepel is ondersteunend. Dat kan een kleine organisatie alleen niet waarmaken. Verder krijgt het onderwerp aandacht via symposia (in oktober 2005 nog symposium seksuele intimidatie in de sport in samenwerking met NOC\*NSF).

*Verbeterpunten (bedreigingen)*

- Er is altijd meer info en voorlichting noodzakelijk. Dit is noodzakelijk om het onderwerp op de agenda te krijgen en te houden.
- Meer geld altijd wenselijk: je moet voorkomen dat het beleid na een ervaring weer wegzakt.
- Indien de reguliere sport het onderwerp niet oppakt, wordt er ook niet veel bereikt. Daar blijft NebasNsg van afhankelijk.
- Seksuele intimidatie blijft een taboe dat doorbroken moet worden. Er speelt veel meer dan naar boven komt.

# Parnassia

## De vraag naar veilige vrijheid

### I Algemene informatie

Sector	ggz
Omvang in aantal medewerkers	3153 (4 divisies)
Aantal mannen	35%
Aantal vrouwen	65%
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	intern geweld (vooral verbaal, pesten, conflicten en discriminatie); extern geweld (vooral fysieke agressie, verbale agressie, pesten (psychologische oorlogsvoering), seksuele intimidatie, conflicten en discriminatie).

Parnassia is een psycho-medische instelling, die jaarlijks 43.000 mensen behandelt, begeleidt of verpleegt met een psycho-medische stoornis of ziekte.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De aanleiding van het project "Samenhangend Veiligheidsbeleid: de vraag naar veilige vrijheid", Parnassia, september 2005, (hieruit wordt in deze tekst geciteerd) is:

- 1 Het verder uitwerken van de personeelszorg uit de negentiger jaren.
- 2 Samenhang aanbrengen in het totale pakket van veiligheidsmaatregelen.

Parnassia staat voor twee opgaven in het kader van veiligheid:

- Het beschermen van de patiënt, het beschermen van de medewerker en het beschermen van de maatschappij. Het behouden van de balans tussen deze drie opgaven is een belangrijke voorwaarde in het realiseren van veiligheid. Deze balans lijkt nu wat verstoord: er is te weinig aandacht voor de patiënt.
- De afbakening tussen publiek en privaat domein is op het terrein van Parnassia nodig om te weten hoe verantwoordelijkheden zijn verdeeld en welke (spel)regels geldig zijn op een bepaalde plaats.

Visie op veiligheid:

- 1 Iedereen is, tenzij anders bepaald, verantwoordelijk voor zijn eigen veiligheid.
- 2 Van iedereen mag worden verwacht dat hij zich als goed burger gedraagt.
- 3 Van alle medewerkers wordt een mate van professionaliteit verwacht, passend bij de rol. Uitgangspunt hierbij zijn de kernwaarden open, respectvol en deskundig.
- 4 Bescherming van patiënten, medewerkers en de maatschappij is onlosmakelijk verbonden met de doelstelling van Parnassia.
- 5 Veiligheid speelt in alle bedrijfsfuncties van Parnassia en alle beleidskwesties.

- 6 Veiligheid is dus risicoafweging.
- 7 De risicoafweging start altijd vanuit de zorg(processen).
- 8 Opschaling is een interventiemechanisme bij risicoafweging.

Parnassia loopt een groot risico op extern geweld omdat de patiënten populatie ook personen met een verhoogde kans op agressieve uitingen omvat.

#### *Projecten en maatregelen*

De meest in het oog springende projecten en maatregelen zijn:

- 1 Gedragscode en kernwaarden (open, deskundig en respectvol) voor medewerkers.
- 2 De ontwikkeling van een gedragscode voor patiënten.
- 3 Agressiehantering: controle en fysieke beheersing.
- 4 Dwang- en drangtraject: separeren terugdringen.
- 5 Samenhangend veiligheidsbeleid invoeren.

#### *Doelen*

Wat wil Parnassia bereiken met deze projecten/ maatregelen?

- 1 Vaststellen wat de grenzen zijn: wat mag wel en wat niet.
- 2 Bevorderen deëscalatie agressie.
- 3 Verminderen dwangmaatregelen.
- 4 Vergroten van de eigen rol van iedere medewerker bij veiligheidsproblemen.
- 5 Verhelderen van de rol van de politie op de terreinen van Parnassia.
- 6 Stadse veiligheidsproblemen in brede context plaatsen en de rol van Parnassia daarbij verduidelijken.

#### *Resultaten*

Welke resultaten zijn tot nu behaald? Wat er bereikt is staat hieronder opgesomd:

- 1 De gedragscode is bij 60% van het personeel bekend.
- 2 Volgens de deelnemers zijn zij door de trainingen Agressiehantering (gericht op het deëscaleren van agressie) beter toegerust dan voorheen.
- 3 Of het separeren daadwerkelijk is teruggedrongen, is onbekend.
- 4 Resultaten over het invoeren van het Samenhangend veiligheidsbeleid zijn nog niet beschikbaar. Wel wordt duidelijk wat een ieders rol behoort te zijn bij de aanpak van de veiligheid.
- 5 Er is een gedragscode.
- 6 Incidenten worden geregistreerd.
- 7 Er zijn vertrouwenspersonen aangesteld en er is een klachtenregeling.
- 8 Concrete ervaringen met incidenten worden bespreekbaar gemaakt. Dat geschiedt via de methode Teamgericht Zorgoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TZAS) met als output concrete actielijsten voor het verbeteren van collegiale steun en veiliger werken.

Een belangrijk thema bij Parnassia is:

Incidenten overvallen je. Door er systematisch naar te kijken (risico analyse) krijg je er greep op. Wat in de nabije toekomst zal helpen is de wens om gecertificeerd te worden (een aantal afdelingen zijn al gecertificeerd)

Bij Parnassia maakt de aanpak van incidenten tot slot deel uit van goed werkgeverschap. Een goede werkgever zorgt voor veiligheid.

Daarbij gelden de volgende spelregels:

- 1 Er moet geleerd worden uit fouten.
- 2 Van te voren moeten personeelsleden vaststellen wat de grenzen zijn. Willekeur moet afnemen.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Parnassia registreert incidenten in de zorg, maar ook incidenten bij de beveiliging. Risico analyse worden niet structureel uitgevoerd. Er nog geen sprake van een heldere probleemstelling op grond van de inzichten opgedaan uit de twee registratiebronnen. Bij individuele incidenten is daar een begin mee gemaakt samen met de politie. De projecten/ maatregelen worden geëvalueerd. De ingestelde stuurgroep veiligheid initieert evaluaties.

### **4 Successen en verbeterpunten**

#### *Sterke kanten*

De opvang is geregeld via Teamgericht Zorgoverleg over Agressie en Schokkende gebeurtenissen (TZAS). Dit wordt door medewerkers op prijs gesteld.

De organisatie besteedt aandacht aan agressie deëscalatie. De medewerkers geven aan dat zij daardoor over concrete handvatten beschikken.

#### *Succesfactoren*

Veiligheid wordt organisatiebreed aangepakt, terwijl er toch veel maatwerk wordt geleverd.

Alle partijen zijn zich beter bewust van de ketenaanpak van veiligheid.

#### *Zwakke kanten van de aanpak*

De registratie van de incidenten (zorg en beveiliging) is niet geïntegreerd. De organisatie heeft geen goed overzicht van alle politiecontacten.

#### *Faalfactoren bij de aanpak*

De menselijke batterij kan niet eindeloos worden opgeladen (denk aan de opstapeling van incidenten).

Het moeten oproeien tegen de maatschappelijke opvatting dat de GGZ er is voor alle personen met agressief gedrag.

Het afhoudende vervolgingsbeleid van politie en openbaar ministerie bij incidenten veroorzaakt door patiënten.

# Politie Flevoland

## *De vertrouwenspersoon centraal*

### I Algemene informatie

Sector	overheid
Omvang in aantal medewerkers	1.115
Aantal mannen	67%
Aantal vrouwen	33%
Aantal autochtone medewerkers	92%
Aantal allochtone medewerkers	8%
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	pesten, discrimineren, seksuele intimidatie
Daders	collega's
Externe ondersteuning	nee

De regiopolitie Flevoland bestaat uit twee districten, het district Noord en het district Zuid. Het district Noord omvat Lelystad, Dronten, Noordoostpolder en Urk. Het district Zuid omvat Almere en Zeewolde.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Het beleid komt niet alleen voort uit de wettelijke verplichting, maar ook het besef van de werkgever zelf dat hij zorg dient te dragen voor een veilige werkplek. Twee jaar geleden is er binnen de regio een doorstart gemaakt met het onderwerp vertrouwenspersoon. Door de verschillende vertrouwenspersonen werd gesignaleerd dat het één en ander op de werkvloer dusdanig was veranderd dat er niet altijd meer sprake was van een veilige en prettige werkplek.

#### *Inhoud*

In de regio wordt momenteel gewerkt met acht decentrale vertrouwenspersonen en één centrale vertrouwenspersoon. Naamsbekendheid van de aanwezigheid van deze personen is bereikt door het houden van presentaties binnen de organisatie. Deze presentaties zijn zeer goed ontvangen binnen de organisatie, zowel bij de top als de werknemers. Daarnaast is het beleid geplaatst op de intranetsite, die voor elke werknemer goed bereikbaar is.

#### *Doel*

Het primaire doel van het project is om meer naamsbekendheid van de vertrouwenspersoon te krijgen bij de werknemers en zodoende meer werknemers te kunnen helpen bij hun problemen. Subsidiair is het doel om het project zodanig uit te werken dat er na enkele maanden gesproken kan worden van een instituut.

#### *Vormen van ongewenste omgangsvormen*

Binnen het korps zijn de volgende vormen bekend: pesten, discrimineren en seksuele intimidatie. Het beleid heeft betrekking op interne daders, collega's.

#### *Resultaten*

In cijfers uitgedrukt zijn er geen concrete resultaten te melden. In het veld daarentegen weer wel. Er zijn een aantal gesprekken gevoerd met de centrale vertrouwenspersonen en daar kwam uit dat ze nu al meer naamsbekendheid genieten. Het blijkt verder dat de mensen op de werkvloer de vertrouwenspersonen weten te vinden.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Hoewel het een en ander op papier gesteld is, is onduidelijk in hoeverre er sprake is van structureel beleid inclusief beleidscycli.

Het centrale idee van het in de regio geïmplementeerde beleid is dat de werkgever voor een veilige en prettige werkomgeving dient te zorgen voor haar werknemers.

Door gebrek aan tijd en middelen is het momenteel nog niet mogelijk om een risico-inventarisatie uit te oefenen. De beleidsmakers zijn nu zijn nu bezig het beleid te herschrijven en aan te bieden aan de korpsleiding. Hierin staat wel het advies om te bezien hoe dit in de toekomst wel bereikt kan worden.

Het doel voor de toekomst is het verder uitbreiden van het beleid.

Binnen de politie Flevoland zijn presentaties gehouden over het beleid. Deze presentaties over het beleid zijn zeer goed overdraagbaar op andere bedrijven of instellingen.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De korpsleiding ziet het belang in van het beleid en wil dit ook uitdragen. Het uitdragen geschiedt door middel van lezingen of door bijdragen in het korpsblad.



# Philips Lighting

## Campagne gewenste omgangsvormen

### I Algemene informatie

Sector	Industrie
Omvang in aantal medewerkers	1.350
Aantal mannen	80%
Aantal vrouwen	20%
Aantal autochtone medewerkers	90%
Aantal allochtone medewerkers	10%
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	pesten en macho cultuur
Daders	collega's en leidinggevenden
Externe ondersteuning	nee

Philips Lighting is wereldwijd nummer 1 op het gebied van verlichting. De producten van de divisie worden over de hele wereld aangetroffen: niet alleen overal in huis, maar ook in een groot aantal professionele toepassingen, bijvoorbeeld 30 procent van de kantoren, 65 procent van de belangrijkste luchthavens in de wereld, 30 procent van de ziekenhuizen, 35 procent van de automobielen, en 55 procent van de grote voetbalstadions.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Philips Lighting kent overwegend mannelijke werknemers en mede daardoor een machocultuur. Dit levert soms ongewenste omgangsvormen op. Reeds in de jaren negentig kende Philips Lighting beleid dat zich hierop richtte. Door de aangescherpte Arbowetgeving werd het echter noodzakelijk om een aantal zaken opnieuw te bekijken. Dit heeft geresulteerd in een campagne die beoogt ongewenst gedrag tegen te gaan.

#### *Inhoud*

De campagne *gewenste omgangsvormen* heeft bestaan uit het opnieuw onder de aandacht brengen van wat gewenst en ongewenst gedrag is. Hiervoor werden in de eerste plaats intern vertrouwenspersonen aangetrokken waarbij expliciet op een aantal van tevoren vastgestelde criteria is geselecteerd. Deze vertrouwenspersonen hebben een training gevolgd waarbinnen onder meer met acteurs op praktijk situaties geoefend is. Naast de vertrouwenspersonen hebben ook alle leidinggevenden een training gevolgd om te leren medewerkers aan te spreken over ongewenst gedrag en om probleemsituaties op te lossen.

Vervolgens is het programma gewenst gedrag met de organisatie gecommuniceerd. Daarvoor zijn de vertrouwenspersonen op de meeste afdelingen geweest om hun functie en taken toe te lichten. Bovendien wordt er met enige regelmaat in het bedrijfsblad ingegaan op de functie van de vertrouwenspersoon en worden er sprekende voorbeelden besproken waarbij een leidinggevenden op een adequate manier een probleemsituatie heeft opgelost.

#### *Doel*

Met deze maatregelen wordt beoogd mensen aan te moedigen met problemen naar buiten te komen.

#### *Resultaten*

Het project is pas in 2003 gestart en er is nog geen onderzoek gedaan naar de effecten van het nieuwe beleid.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Het beleid is niet expliciet verankerd in een beleidscyclus die gericht is op het tegengaan van ongewenste omgangsvormen. Wel zijn er beleidsstukken beschikbaar waarin de campagne beschreven wordt. Daarnaast is Philips Lighting bezig met het opzetten van een programma waarbinnen de medewerkers, van directie tot werkvloer, gezamenlijk bepalen wat de belangrijke waarden en normen zijn binnen het bedrijf en waaraan iedereen zich zou moeten houden.

### **4 Successen en verbeterpunten**

Van groot belang voor het welslagen van een dergelijke campagne is dat het management achter het programma staat. Zij moeten bereid zijn middelen beschikbaar te stellen en een signaal af te geven aan de organisatie wat wel en niet acceptabel is. De bereidheid van het management wordt doorgaans vergroot door het argument dat met een dergelijk programma verzuim wordt tegengegaan.

Naast draagvlak bij het management is het naar de werkvloer van belang dat de boodschap periodiek herhaald wordt. Dit gebeurt bij Philips Lighting ondermeer door publicaties en in het bedrijfsblad.

# Postkantoren BV

## Sterk via een vergelijking met anderen

### I Algemene informatie

Sector	detailhandel
Omvang in aantal medewerkers	3.032
Aantal mannen	iets minder dan 50%
Aantal vrouwen	iets meer dan 50%
Aantal autochtone medewerkers	rond 95%
Aantal allochtone medewerkers	rond 5%
Profit / non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen
Daders	zowel intern als extern
Ondersteuning	Bezemer & Kuiper

Postkantoren BV, inclusief dochteronderneming Bruna, biedt de klant een kernassortiment van producten en diensten van TPG Post en Postbank, aangevuld met producten en diensten van andere businesspartners. 800 kantoren zijn gevestigd als zelfstandig Postkantoor of als een Postkantoor in een winkel, waar klanten hun zaken aan een aparte balie kunnen regelen.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Er was een vertrouwenscommissie waarin zowel de functie van vertrouwenspersoon en klachtencommissie was gecombineerd. Er kwamen geen meldingen binnen. Dat was vreemd. Postkantoren BV is vergelijkbaar met het bankwezen, en dat betekent dat op een personeelsbestand van 3000 mensen zo'n 30 klachten per jaar zouden moeten binnenkomen. Hieruit werd de conclusie getrokken dat het van belang is de functie van vertrouwenspersoon en de klachtencommissie te scheiden. Daarnaast stamde de personeelsregeling uit de tijd dat de organisatie nog onderdeel van KPN was.

#### *Inhoud*

Sinds eind 2004 bestaan er:

- vijf vertrouwenpersonen, waarvan één externe (bij Bezemer & Kuiper);
- een klachtencommissie;
- een nieuwe personeelsregeling.

Er was al een aantal jaren een gedragscode. Deze is ontwikkeld los van het beleid gericht op ongewenste omgangsvormen.

Het onderwerp externe ongewenste omgangsvormen zit in het opleidingspakket van baliemedewerkers. Externe en interne ongewenste omgang zijn gescheiden beleidsvelden bij Postkantoren.

#### *Doel*

Het doel is ongewenst gedrag te voorkomen en mensen te beschermen.

#### *Vormen van ongewenste omgang*

Alle vormen komen voor. Vaak lopen de interne vormen in elkaar over, bijvoorbeeld pesten gecombineerd met seksuele intimidatie.

#### *Type daders*

Tot op heden betroffen de meldingen voornamelijk (interne) omgangsvormen tussen collega's. Bij één melding was de leidinggevende 'dader'.

#### *Resultaten*

Er waren nooit meldingen. Succes is daarom dat sinds er aparte vertrouwenspersonen zijn nu wél meldingen komen. De meldingen zijn van zowel mannen als vrouwen, en vaak in een fase dat de schade beperkt kan worden gehouden (en dat het bijvoorbeeld niet leidt tot ontslag van de dader). Een nevenresultaat is dat bewustwording ontstaat over het beleid, doordat bijvoorbeeld de personeelsregeling door de OR gaat.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

De kern van het beleid is curatief. Het is in een aantal stukken formeel vastgelegd en daarmee overdraagbaar:

- Personeelsregeling ongewenste omgangsvormen.
- Gedragscode.
- In het jaarverslag gaat gerapporteerd worden over meldingen; het wordt zo onderdeel van de beleidscyclus.
- Over extern geweld (overvallen) wordt al (intern) gerapporteerd.

De lange termijn doelen van het beleid zijn:

- Alle medewerkers in een prettige werkomgeving te laten werken, hetgeen ziekteverzuim beperkt.
- Risico dat werknemers de organisatie aansprakelijk stellen verminderen.

Tenslotte wordt één keer per jaar een risico-inventarisatie gehouden.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De factor die het succes verklaart, is de aanwezigheid van kengetallen over meldingen in diverse branches. Doordat deze zijn bestudeerd, is ontdekt dat Postkantoren een atypisch beeld vertoonden. Na analyse is geconcludeerd dat de vertrouwenspersonen gescheiden moest worden van de klachtencommissie.

# Raad voor de Kinderbescherming

## Handboek respectvol gedrag

### I Algemene informatie

Sector	Justitie Raad voor de kindbescherming voormalige directie Oost
Omvang in aantal medewerkers	412
Aantal mannen	134
Aantal vrouwen	278
Aantal autochtone medewerkers	388
Aantal allochtone medewerkers	25
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen
Daders	collega's, leidinggevend en cliënten
Externe ondersteuning	nee

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Toen de Raad voor de Kinderbescherming in directie Oost enige tijd geleden te maken kreeg met incidenten van ongewenste omgangsvormen en vormen van niet integer gedrag, werd van de gelegenheid gebruik gemaakt om aan de Arbo-eisen te voldoen en een projectgroep 'respectvol gedrag' in het leven geroepen. Deze commissie heeft de algemene justitie(gedrags)code verder uitgewerkt naar de praktijk van de Raad voor de Kinderbescherming.

#### *Inhoud*

Het project heeft geresulteerd in het boekje 'respectvol gedrag' (oktober 2004). Hierin wordt voor een groot aantal probleemsituaties beschreven – variërend van discriminatie en seksuele intimidatie tot en met nevenwerkzaamheden en privé-relaties op het werk- wat de beste manier is om hierop te reageren. Binnen de directie Oost van de Raad hebben alle medewerkers de inhoud van het boekje besproken tijdens een van de normale teamoverleggen. Ook andere directies van de Raad tonen ondertussen belangstelling. Verder wordt het boekje gebruikt bij de eed aflegging van nieuwe Raadsmedewerkers.

Als spin-off van de werkgroep is bovendien de vertrouwenspersoon voor de Raad in het leven geroepen. Momenteel beschikt de organisatie over twee (landelijke) vertrouwenspersoon waar alle medewerkers van de Raad contact mee kunnen opnemen.

#### *Doel*

Met het boekje wordt beoogd probleemsituaties te voorkomen door ze expliciet en volgens een vast stramen te bespreken binnen teambijeenkomsten van raadsmedewerkers.

### *Resultaten*

In hoeverre het project 'respectvol gedrag' vruchten heeft afgeworpen valt moeilijk te zeggen, omdat het pas recent is afgerond.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

De maatregel is vastgelegd in een klein boekje. Het project 'respectvol gedrag' zelf is niet ingebed in een bredere beleidscyclus gericht op het tegengaan van ongewenst gedrag. Wel is het implementatieproces van de uitkomsten van de werkgroep geborgd doordat de werkgroep nog 3 keer na verschijnen van het boekje samenkomt om vast te stellen of de inhoud ervan op alle teams en afdelingen aan de orde is gekomen.

## **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De belangrijkste bedreiging van het initiatief is dat het geen aandacht meer krijgt en medewerkers er pas weer gebruik van maken als zich een incident voordoet. Het is daarom van groot belang dat er goed en vaak gecommuniceerd wordt over respectvol gedrag en dat het een vaste en gestructureerde plek krijgt binnen teambijeenkomsten.

# Gemeente Rotterdam

## Centraal decentraal

### I Algemene informatie

Sector	lokale overheid
Omvang in aantal medewerkers	19.000
Aantal mannen	64
Aantal vrouwen	36
Profit / non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	alle typen
Daders	met name intern
Ondersteuning	geen externe ondersteuning

De gemeentelijke organisatie in Rotterdam bestaat, naast burgemeester, wethouders en raadsleden, uit 35 diensten en bedrijven en 13 deelgemeenten. Onder de diensten en bedrijven zijn de Gemeentelijke Gezondheidsdienst, het Havenbedrijf en Stadstoezicht. Slechts een deel van de werknemers zit op het stadhuis; de meeste ambtenaren werken op diverse locaties in de stad.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De organisatie kenmerkt zich door veel reorganisaties en dit is een voedingsbodem voor conflicten en ongewenst gedrag. Bij diensten als Stadstoezicht werken mensen met verschillende culturele achtergrond en omdat het management hier niet altijd goed op is toegerust, leidt dit tot spanningen en ongewenste omgangsvormen. In deze casus wordt niet gekeken naar wat er decentraal gebeurt, maar naar een initiatief die door de centrale stad, onder de noemer van centrale Servicedienst, aan de verschillende diensten wordt aangeboden.

#### *Inhoud*

De gemeente heeft een centrale Servicedienst in het leven geroepen. De Servicedienst kan ingehuurd worden door de verschillende diensten ter ondersteuning van bepaalde zaken, zoals ondersteuning bij beleid tegen ongewenste omgangsvormen. Voor het overige zijn diensten behoorlijk zelfstandig in het uitvoeren van beleid.

#### *Doel*

Diensten voeren vaak in eerste instantie een curatief beleid. Er moet echter gestreefd worden naar een meer preventieve aanpak. Dat kan bijvoorbeeld als meer voorlichting gegeven wordt binnen de dienst. Bij voorkeur moet dat door het management van de dienst zelf gebeuren; dat vergroot het draagvlak van het beleid.

### *Vormen van geweld*

Bij alle diensten zijn ongewenste omgangsvormen. Alle vormen komen voor. De aard en omvang verschilt per dienst.

### *Type daders*

Grofweg kan gezegd worden dat bij 'hoger kader' er meer niet-fysieke gedragingen voorkomen (als intimidatie) en bij lijnfuncties meer fysieke vormen. De 'top' bestaat voornamelijk uit mannen. Het ontbreekt aan een evenwichtige verdeling van mannen en vrouwen over de verschillende (machts)posities. Sommige aanpassingen en veranderingen in deze structuur kosten door de gemeentelijke regelgeving e.d. verhoudingsgewijs veel tijd. Daarom is het soms moeilijker om aandacht te krijgen voor beleid tegen ongewenste omgangsvormen.

### *Resultaten*

Resultaten zijn moeilijk helder te krijgen. Door de diensten worden bijna geen jaarverslagen gemaakt, en waar dat wel gedaan wordt, zijn deze niet eenduidig of onderling vergelijkbaar. Het is dus nauwelijks inzichtelijk of doelen bereikt worden. Een eensluidend systeem van meetbare doelen is gewenst. Het liefst landelijk (of bijvoorbeeld vier grote gemeenten); zodat vergelijking ook mogelijk is.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

De activiteiten hebben vaak een curatief karakter. Het beleid houdt zich meestal aan de minimale variant: wettelijke verplichting en niets meer. Soms echter is er een incident en dan worden maatregelen getroffen en wordt er geld in gestoken (wordt bijvoorbeeld een training of professionele klachtafhandeling gedaan). Vaak is dit eenmalig omdat urgentie gevoeld worden. Het is dus geen aanleiding om structureel beleid te gaan voeren.

Op concernniveau is wat betreft formeel beleid een gedragscode opgesteld. Het was aan de diensten om beleid te concretiseren. Dit is zelden gebeurd, uitzonderingen daargelaten. Zo heeft iemand bij Stadstoezicht een aantal aanbevelingen gedaan. Overigens was de situatie daar urgent: door samenwerking van 'veilig / schoon' en 'parkeercontroleurs' en bovendien etnische spanningen was daar sprake van een stijging van de ongewenste omgangsvormen. De aanbevelingen moeten nog aangeboden worden. Daarnaast is door de afdeling Sociale Zaken een geweldsprotocol opgesteld. Tenslotte zitten bij het Havenbedrijf twee stevige (interne) vertrouwenspersonen met serieuze taakopvatting. De combinatie met een externe vertrouwenspersoon bij de Servicedienst werkt goed: er kan met elkaar gespard worden. De wettelijke verplichtingen zijn bekend. De meeste directeuren van diensten zullen zeggen dat aan alle verplichtingen worden voldaan. Formeel is dat misschien juist. Maar het besef dat de aanpak van ongewenste omgangsvormen belangrijk is, leeft vaak niet.

Op de lange termijn gaat het om het afstemmen van beleid tussen de Bestuursdienst als beleidsmaker en opdrachtgever en de Servicedienst als 'opdrachtnemer' van bijvoorbeeld de opdracht om (de van boven geformuleerde beleidskaders) decentraal verder te implementeren bij de verschillende diensten. Door bijvoorbeeld een centrale klachtencommissie ontstaat meer balans tussen decentraal en centraal.



#### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Met 35 diensten is het beleid versplinterd met vaak onvoldoende (continue) kwaliteit om het beleid te borgen (waardoor soms conflicten 'op straat' belandden). Van schaalvoordelen kan echter ook gebruik gemaakt worden. Sleutel is een goede balans vinden tussen centraal en decentraal.

# Sociale dienst Den Haag

## Vergemakkelijken van aangiftes

### I Algemene informatie

Sector	overheid
Aantal medewerkers	1.693
Aantal mannen	45%
Aantal vrouwen	55%)
Aantal autochtone medewerkers	78%
Aantal allochtone medewerkers	22%)
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	voornamelijk agressie
Daders	extern, cliënten van de sociale dienst
Externe ondersteuning	SZW Den Haag ontwikkelt zelf het aanbod

De dienst SZW voert de wet Werk en Bijstand uit. Hierbij gaat het om het garanderen van inkomen voor de inwoners van de stad die tijdelijk of langdurig niet zelf in hun inkomen kunnen voorzien. De dienst SZW heeft de ambitie een passend traject aan te bieden aan alle bijstandsklanten met een arbeidsplicht op weg naar een betaalde baan.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

De sociale dienst Den Haag heeft geen "makkelijke" klantengroep. De sociale dienst is een aantal jaar geleden al aan de slag gegaan met het tegengaan van agressie van cliënten.

#### *Inhoud*

De sociale dienst probeert het registreren van incidenten door medewerkers aantrekkelijk te maken. Er is een pilot op twee afdelingen. Degene die last heeft van agressie kan een vragenlijst op de computer invullen (naam van deze test?). Het is een verkorte aangifte voor de politie. Het is min of meer een voorportaal van de echte aangifte. Het computerprogramma is een "zelfdenkend" systeem. De computer geeft zelf aan wat voor type aangifte nodig is. Als er daadwerkelijk slachtoffers zijn, gaat de verkorte aangifte naar het bureau en komt er een gewone aangifte. De winst is ook dat de leidinggevende niet meer registreert, maar de medewerker zelf. Dit moet de aangiftebereidheid verbeteren. Niet bij alle leidinggevende is draagvlak voor het registreren van agressie. Er rust nog een zeker taboe op. Er is een voorbeeld van een afdeling die van 45 registraties per jaar naar drie ging op het moment dat er een nieuwe leidinggevende kwam.

#### *Doel*

Het doel is om beter zicht krijgen op aantal incidenten en verhoging van het aantal aangiftes.

#### *Vormen van geweld*

Verbale en non-verbale agressie tegen medewerkers, maar ook vernieling, bedreigingen en dergelijke.

#### *Type daders*

Cliënten van de sociale dienst

#### *Resultaten*

De resultaten zijn nog niet duidelijk. Er is nog geen vergelijking gemaakt met de periode van voor de verkorte aangifte. Er zit wel een stijging in van het aantal aangiftes. En dat is een goed teken.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

#### *Formeel beleid (beleidsnotities aanwezig etc)*

Het beleid is vastgelegd in een beleidsnota (agressieplan). Het agressieplan maakt onderdeel uit van Arbobeleid. Het opvangen van medewerkers is goed, maar er moet ook beleid zijn.

#### *Kern beleid/ visie*

Zicht krijgen op de incidenten en het verbeteren van de aangiftebereidheid.

#### *Risico-inventarisatie*

Het registratiesysteem moet verankerd worden in de maandrapportage van het management. Dit moet nog beter ingebed worden en vaker besproken worden.

#### *Lange termijn doelen (verankering van beleid)*

Het is vooral belangrijk om het beleid levendig te houden. De verankering van beleid moet hem zitten in het feit dat leidinggevend er regelmatig op terugkomen in de maandrapportages, er op de werkvloer iets mee doen. Iedereen die ermee te maken heeft moet alert blijven.

#### *Overdraagbaarheid van beleid*

Het agressieplan is bruikbaar voor andere diensten die te maken hebben met een risicovolle cliëntengroep.

### **4 Successen en verbeterpunten**

#### *Succesfactoren (kansen)*

- De wijze waarop aangifte kan worden gedaan.

#### *Verbeterpunten (bedreigingen)*

- Zwak punt in het beleid is de gebrekkige registratie. De bereidheid om te registreren is niet groot, daarom wordt daar nu op ingezet.
- Mensen zijn niet geneigd "de vuile was" buiten te hangen. Dat taboe moet dus doorbroken worden. Overigens is het bij SZW Den Haag een speerpunt om mensen zo ver te krijgen dit wel te gaan doen (zie ook succesfactoren/kansen).

# Sportfondsenbad Groenord Dordrecht

## Vrolijk en veilig zwemmen

### I Algemene informatie

Sector	sport/recreatie
Omvang in aantal medewerkers	70 (verdeeld over 2 locaties)
Aantal mannen	33%
Aantal vrouwen	67%
Aantal autochtone medewerkers	90%
Aantal allochtone medewerkers	10%
Profit/ non-profit	non profit
Type ongewenst gedrag	bedreiging, wapenbezit, baldadigheid
Daders	bezoekers zwembad
Externe ondersteuning	samenwerking met politie en LC, Nationaal Instituut voor Sport en recreatie

Het zwembad van Sport en Recreatiebad Groenord ligt in Dordrecht en bestaat uit een wedstrijdbad en een recreatiebad

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Het zwembad heeft te kampen gehad met een groot aantal incidenten met (allochtone) jongeren. Deze incidenten liepen uiteen van vechtpartijen, intimidaties van bezoekers en medewerkers tot en met het meebrengen van wapens. Met name de vrijdagavond en zondagmiddag leverde veel problemen op. Daarnaast waren er problemen bij de toegang tot het zwemcomplex, omdat jongeren zonder entreekaartjes naar binnen probeerde te komen.

#### *Inhoud*

Om deze ongewenste omgangsvormen/situaties tegen te gaan heeft het sportfondsenbad een pakket maatregelen geïmplementeerd. Op de vrijdagavond werd de maximale leeftijd aanvankelijk verlaagd tot 16 jaar, daarna zelfs tot 12 jaar. Bovendien werd de avond alleen toegankelijk gemaakt voor zogenaamde leden. Iedereen die echter bereid is zich met een geldige legitimatie te laten registreren, krijgt tegen een kleine vergoeding een toegangspas en wordt op die manier lid.

Voor de zondagmiddag werd een andere set aan maatregelen getroffen. Besloten werd om het zogenaamde familiezwemmen te introduceren. Familiezwemmen komt hierop neer dat iedere jongere (iedereen jonger dan 18 jaar) uitsluitend onder begeleiding van een volwassene (iedereen ouder dan 18 jaar) naar binnen mag. Deze volwassenen wordt bovendien verantwoordelijk gehouden voor het gedrag van de persoon die met hem of haar meegaat. Daarnaast worden groepen jongeren/jong volwassenen geweerd omdat ze geen familie vormen.

Bij de introductie van deze maatregel heeft het zwembad er zorg voor gedragen dat de politie steeds op de locatie aanwezig was om direct in te kunnen grijpen wanneer jongeren zich toch toegang probeerde te verschaffen.

Om te voorkomen dat jongeren zich zonder te betalen toegang verschaffen tot het complex, heeft Groenord de tourniquets verplaatst naar een plek in het directe zicht van het loket.

Daarnaast heeft Groenord het zwembadprotocol *Vrolijk en Veilig* omarmd. (<http://www.sportfondsen.nl>) Hierin wordt ondermeer formeel het samenwerkingsverband met de regionale politie vastgelegd. Feitelijk is er echter niet zo heel veel veranderd, want ze hadden al een nauwe samenwerkingsband met de lokale politie. Het nieuwe protocol geeft wel vertrouwen dat de samenwerking ook breed door de politieorganisatie gedragen wordt.

#### *Doel*

Met deze set aan maatregelen wordt beoogd de sociale veiligheid te vergroten.

#### *Vormen van geweld*

Bedreiging, wapenbezit, baldadigheid.

#### *Type daders*

Jongeren.

#### *Resultaten*

In 2000 werden er 150 toegangszeggingen opgelegd. In 2005 waren het er tot oktober 3. Bovendien houden ze met de huidige maatregelen 200 probleemjongeren buiten de deur. De verplaatsing van de tourniquets en de consequente sanctionering van niet betalende bezoekers heeft ertoe geleid dat het probleem van ongeoorloofde toegang zich heeft opgelost.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Groenord werkt al 7 jaar met een Toezichtplan. De visie die ondermeer daarin verwoord wordt, is dat alle bezoekers veilig en onbezorgd kunnen zwemmen. Doelstelling is per type activiteit geformuleerd. De taken en verantwoordelijkheden zijn per situatie en werkplek uitgewerkt. Daarnaast is er een incidentprotocollen waarin de verantwoordelijkheden zijn uitgesplitst naar de verschillende functies.

Ieder jaar wordt voor de zomer het Toezichtplan aangepast aan de laatste stand van zaken die door middel van een risico-inventarisatie wordt vastgesteld. Daarvoor vindt overleg met alle toezichthouders plaats. Bovendien worden de incidenten in logboeken geregistreerd. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen interne en externe incidenten.

De maatregelen zijn eenvoudig naar andere zwembaden over te dragen. Mogelijk zelfs naar andere branches

#### 4 Succesfactoren en verbeterpunten

Van essentieel belang is dat strak toezicht is op de naleving van de regels en dat er een hechte en soepele samenwerking met de politie tot stand wordt gebracht. In geval van escalatie dient de politie zo snel mogelijk aanwezig te zijn. Dit geeft namelijk aan de overlastplegers het signaal af dat er niet te spotten valt met de regels. Bovendien leidt dit ertoe dat de betrokken jongeren binnen hun eigen netwerk hun ervaring met Groenoord vertellen en zodoende de boodschap uitdragen dat er hard wordt opgetreden tegen ongewenst gedrag.

Het zwembad kampt met een imagoprobleem van criminaliteit en eenzijdig allochtone bezoekers. Ondanks de enorme verbetering van veiligheid blijft dit beeld bestaan. De strakke samenwerking met de politie en hun bereidheid direct op te komen dagen heeft als negatief gevolg dat bezoekers en omstanders soms de indruk krijgen dat er "alweer" iets aan de hand is op het complex.

# Stichting voor Regionale Zorgverlening (SVRZ)

## Kwaliteitsbeleid volgens de beleidscyclus

### I Algemene informatie

Sector	verpleeghuiszorg/verzorgingshuiszorg/ouderenzorg
Omvang in aantal medewerkers	2200
Aantal mannen	11,67 %
Aantal vrouwen	88,33 %
Aantal autochtone medewerkers	> 90%
Aantal allochtone medewerkers	< 10%
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen, seksuele intimidatie, agressie verbaal
Daders	zowel personeel als externen, cliënten en familieleden
Externe ondersteuning	o.a. SBI voor training en advies

De SVRZ is een organisatie op het gebied van ouderenzorg in Zeeland. Acht zorglocaties en een Servicecentrum staan garant voor zorg en dienstverlening die aansluit bij de wensen van de cliënten. De kern van de missie van SVRZ staat hierbij centraal en is van toepassing op cliënten en medewerkers: 'waar de mens iemand is'.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Sinds 2004 heeft de SVRZ een beleid Ongewenste Omgangsvormen. Het beleid is jaren geleden op de agenda gezet door een voormalig lid van de Raad van Bestuur die van mening was dat een professionele organisatie van een dergelijke omvang, die midden in de samenleving staat, een klachtenregeling moest hebben. De klachtenregeling werd opgesteld en tevens werd een klachtencommissie geïnstalleerd. Naarmate de organisatie professionaliseerde heeft het beleid 'Ongewenste Omgangsvormen' zich verder ontwikkeld. Het beleidsplan is mede op schrift gesteld, omdat er verdergaande kwaliteitseisen aan het beleid worden gesteld. Zonder beleidsplan kan de organisatie niet in aanmerking komen voor certificering. In de branche worden ook bronzen, zilveren en gouden kwaliteitslabels uitgereikt aan organisaties die goed kwaliteitsbeleid voeren. SVRZ is inmiddels het certificeringstraject ingegaan.

#### *Risico's*

De instelling zelf vindt niet dat er echte sprake is van een hoog risico. De mensen gaan in het algemeen prettig met elkaar om en ongewenst gedrag wordt niet getolereerd. Bovendien werken er voornamelijk vrouwen. Toch komt ongewenst gedrag voor. De laatste tijd is er zelfs een lichte stijging van meldingen. Verpleeg- en verzorgingstehuizen zijn openbare gebouwen dus iedereen kan er zo naar binnen lopen. Soms ook mensen die er niets te zoeken hebben en zich bijvoorbeeld schuldig maken aan diefstal.

De goedkope maaltijden hadden een aantrekkingskracht op ‘randfiguren’ die overlast veroorzaakten. In verschillende instellingen heeft men daarom op bepaalde plaatsen camera’s geplaatst om het veiligheidsgevoel van de medewerkers te verhogen.

“De samenleving verruwt”, zo is de indruk van de personeelsadviseur. “Dat kun je goed merken”. De instelling heeft daarom een afspraak met de nabij gelegen politiepост dat één telefoontje voldoende is om amokmakers en anderszins ongewenste personen snel uit het gebouw te verwijderen. Die afspraak werkt tot nu toe uitstekend en verhoogt het veiligheidsgevoel.

Het is wat moeilijker de vinger te leggen op ongewenste omgangsvormen tussen medewerkers onderling en vooral tussen mensen waarbij sprake is van een machtsrelatie. De indruk bestaat dat pesten vaker voorkomt dan momenteel naar buiten komt en er zijn ook gevallen bekend van seksuele intimidatie of een combinatie van die twee vormen van ongewenst gedrag. Vooral tussen jongere mensen kan ‘het spel’ wel eens uit de hand lopen. Ook een groep jonge meisjes uit traditionele, gesloten gezinnen lopen een hoger risico slachtoffer te worden van ongewenst gedrag (“Daar moet je dus goed op letten”).

#### *Maatregelen en projecten*

Het beleid Ongewenste Omgangsvormen betreft alle soorten ongewenst gedrag waaraan medewerkers van SVRZ, stagiaires en uitzendkrachten, vrijwilligers, bezoekers en cliënten zich schuldig kunnen maken en/of slachtoffer van kunnen worden. Van het beleid moet vooral een preventieve werking uitgaan. Het beleid is onderdeel van het totale sociale beleid van de organisatie. Kernelementen van het beleid zijn:

- Vertrouwenspersonen: er is in iedere locatie een vertrouwenspersoon aanwezig. Het zijn zowel mannen als vrouwen. De vertrouwenspersonen zijn getraind door SBI, een opleidingsinstituut dat ook veel scholingen en trainingen verzorgt voor de medezeggenschap.
- Een klachtenregeling voor het personeel waar alle klachten betreffende seksuele intimidatie, onheuse bejegening, gewetensbezwaren en dergelijke behandeld worden. Deze regeling wordt verstrekt door de afdeling P&O en is voor alle medewerkers beschikbaar op intranet.
- Een klachtencommissie. Deze commissie bestaat uit een aantal personen met een relevante achtergrond (voorzitter is oud topman uit het bedrijfsleven, verder zit er een pastoraal werker in en mensen met een juridische achtergrond) en is gekoppeld aan een klachtenprocedure.

De procedure bestaat uit:

- officiële melding;
- onderzoek;
- beoordeling;
- opname in dossier;
- officiële waarschuwing;
- bij vastgesteld recidive volgt ontslag.

Uiteraard wordt hierbij rekening gehouden met de aard en de zwaarte van de klacht. Als het even kan, worden klachten door vertrouwenspersonen bespreekbaar gemaakt en zonder officiële procedure opgelost.

- Utdelen/aanbieden brochure “De klap te boven” (auteur: Huub Buijsen) aan nieuwe medewerkers bij het arbeidsvoorwaardengesprek. Dit is een handreiking voor zelfhulp en opvang bij traumatische gebeurtenissen.



Op dit moment zijn er plannen het beleid rondom pesten meer aandacht te geven. Zonodig kan bij ingewikkelde klachten een mediator ingeschakeld worden. "Soms komt men er gewoon niet uit en is er iemand nodig die bemiddelt".

#### *Doel*

SVRZ wil met het beleid bereiken dat:

- Zodanige maatregelen genomen zijn tegen ongewenste omgangsvormen dat werknemers beter voorbereid zijn op situaties die als bedreigend worden ervaren.
- Escalatie van optredende ongewenste omgangsvormen voorkomen kan worden.
- Maatregelen genomen zijn waardoor werknemers zo veilig mogelijk kunnen werken.
- Zorg gedragen is voor adequate opvang en nazorg van eventuele slachtoffers van ongewenste omgangsvormen.

#### *Resultaten*

Uit de incidentenregistratie blijkt dat het aantal meldingen licht stijgt. Ook zijn er signalen dat het pesten toeneemt. Met name de vertrouwenspersonen constateren dat in het veld. Het is de bedoeling om hiervoor een training voor de vertrouwenspersonen te organiseren.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

De SVRZ volgt de beleidscyclus, dat wil zeggen dat er een beleidsplan is en een aantal jaarlijks terugkerende activiteiten zijn die het beleidsthema op de agenda houden en ervoor zorg dragen dat het beleid tijdig kan worden vernieuwd en aangepast.

Belangrijke activiteiten die deel uitmaken van de beleidscyclus zijn:

- Een jaarlijkse risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).
- Melding Incidenten medewerkers (MIM).
- Jaarlijks agenderen van het onderwerp ongewenste omgangsvormen en geweld op de agenda van het werkoverleg.
- Module omgangsvormen als vast onderdeel in het jaarlijks scholingsprogramma voor leidinggevenden en medewerkers van risicovolle werkplekken.
- Onderwerp benoemen en behandelen tijdens introductieprogramma voor nieuwe medewerkers.

Er is onlangs een kwaliteitsmedewerker aangetrokken die dit beleid verder onder haar hoede neemt. Ook het bestuurssecretariaat zit 'er boven op' en zorgt dat het onderwerp jaarlijks op de agenda staat.

SVRZ merkt dat het beleid goed tussen de oren zit van de organisatie en dus verankerd is. Het is interessant voor anderen te weten dat kwaliteitsbeleid conform de beleidscyclus op termijn vruchten afwerpt. Het is een vanzelfsprekendheid dat het jaarlijks in alle belangrijke organen aan de orde komt en onder de loep wordt genomen. Daar hoeft je als het ware niet meer voor te vechten. Verder is ook de brochure "De klap te boven" een overdraagbaar instrument voor andere branches die met traumatische gebeurtenissen geconfronteerd worden. Ongewenst gedrag is daar in onder gebracht.

## 4 Successen en verbeterpunten

### *Succesfactoren (kansen)*

- Kwaliteitsbeleid volgens de beleidscyclus.
- Kwaliteitsmedewerker (een tweede kwaliteitsmedewerker is net aange-steld).
- Regelmatige uitvoering RI&E en terugkoppeling resultaten naar nieuw beleid.
- Goed beheer en HR management (en ICT als ondersteunend instrument, relevante info staat op intranet en kan zo iedereen bereiken).

### *Verbeterpunten (bedreigingen)*

- Klachtenreglement is verouderd en aan vernieuwing toe.
- Meer voorlichting over het beleid is nodig zodat iedereen ('ook de keu-kenhulp') op de hoogte is van de klachtenprocedure.
- Er zou iets moeten worden gedaan aan de enorme bureaucratie. ("Als je ziet hoeveel stappen je moet nemen om bijv. het onderwerp pesten op de agenda te krijgen dan zakt de moed je in de schoenen. Het haalt de vaart eruit".)
- De onzekerheden die de nieuwe wetgeving (nieuwe ziektekostenverze-kering) met zich meebrengt. Er zijn eigenlijk meer mensen nodig om alle veranderingen goed door te voeren. Dit gaat ten koste van de 'handen aan het bed'.
- "De concurrentie in de zorg verzielt de sfeer". Bedrijven moeten met elkaar samenwerken en van elkaar leren en niet elkaar de loef af willen steken. De sector zou enorm gebaad zijn met ontschotting.

# Twynstra Gudde Adviseurs en Managers

## Training en procedures

### I Algemene informatie

Sector	(financiële) dienstverlening
Omvang in aantal medewerkers	420
Aantal mannen	55%
Aantal vrouwen	45%
Aantal autochtone medewerkers	98%
Aantal allochtone medewerkers	2%
Profit/ non-profit	profit
Type ongewenst gedrag	onveilig sociaal klimaat
daders	collega's en leidinggevenden
Extern bureau	ja, naam op te vragen bij Evelijn Kooman

Twynstra Gudde is een onafhankelijk Nederlands organisatieadviesbureau dat gedurende 40 jaar adviseert en managementfuncties vervult.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Binnen de organisatie is in het verleden een bedrijfscultuur ontstaan die niet door alle medewerkers als veilig werd beschouwd. Om de aard, omvang en oorzaken van deze bedrijfscultuur vast te stellen, werd een extern bureau in de arm genomen voor het verrichten van een zogenaamde nulmeting.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er verschillende cultuuraspecten een rol spelen bij het ontstaan van gevoelens van sociale onveiligheid. Kenmerkende cultuuraspecten zoals het te weinig ter sprake brengen van omgangsvormen die als ongewenst worden beschouwd, een relatief grote nadruk op productie en prestaties waarbij te weinig aandacht wordt besteed aan onderlinge verhoudingen, een masculiene organisatie en een niet transparante cultuur waarbij mensen afhankelijk zijn van maatjes, heeft ertoe geleid dat er een gevoel van sociale onveiligheid is ontstaan. Daarnaast was er sprake van onbekendheid met wat ongewenst gedrag nu precies inhoudt en wanneer gedrag ongewenst is, en waar men terecht kan bij confrontatie met ongewenst gedrag en welke procedures er gevolgd (moeten) worden om er officieel melding van te maken.

#### *Inhoud*

Naar aanleiding van het onderzoek is en wordt gewerkt aan:

- Het vergroten van kennis over de aard, omvang en gevolgen van ongewenste omgangsvormen. Hierdoor zal er meer ruimte komen voor het gesprek over ongewenst gedrag.
- Meer aandacht voor de machtsbalans tussen mannen en vrouwen
- Het uitwerken en aanscherpen van de procedures voor het aanpakken van ongewenste omgangsvormen.
- Rol en voorbeeldfunctie van leidinggevenden.

Eind vorig jaar is een project afgerond waarbij de procedures voor het aanpakken van ongewenste omgangsvormen verder uitgewerkt en aangescherpt zijn. Het betreft daarbij in het bijzonder het hercommitteren en (juridisch) trainen van vertrouwenspersonen en klachtencommissie en het aanscherpen van het klachtenreglement. Vervolgens zijn alle maatregelen bureaubreed gecommuniceerd met de organisatie en is er aandacht besteed aan de manier waarop deze maatregelen kunnen bijdragen aan het verbeteren van het sociale klimaat van de organisatie.

Er wordt vooral gewerkt aan het bespreekbaar maken van gevoelens van onveiligheid en het geconfronteerd worden met omgangsvormen die als ongewenst worden ervaren. Dit wordt o.a. gedaan door het onderwerp terug te laten komen als onderdeel van een Management Development traject. Leidinggevend worden met dit traject ondersteund in het bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen zowel binnen het teamoverleg als in individuele functioneringsgesprekken.

#### *Doel*

Met deze tweevoudige insteek (trainen van leidinggevend en uitwerken van procedures voor tegengaan ongewenste omgangsvormen) wordt beoogd een sociaal veiliger klimaat te creëren.

#### *Vormen van geweld/ongewenste omgangsvormen*

Ongewenste omgangsvormen doen zich vooral voor in de vorm van roddelen, machtsmisbruik en vormen van ongelijke behandeling.

#### *Type daders*

alle medewerkers

#### *Resultaten*

In hoeverre de huidige inspanningen resultaat hebben is nog niet duidelijk omdat er nog geen 2e meting heeft plaatsgevonden. Binnenkort wordt er echter een periodiek arbeidsgeneeskundig onderzoek uitgevoerd waaraan een extra module sociale veiligheid zal worden toegevoegd. Hiermee kan de effectiviteit van het gevoerde beleid gemeten worden.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

#### *Formeel beleid (beleidsnotities aanwezig, etc.)*

Het beleid is formeel in vastgelegd in een aantal notities. Het beleid zelf is ingebed in een organisatiebreed Human Talent beleid. Transparantie, heldere rollen en verantwoordelijkheden zijn daarvan belangrijke elementen. Het gevoerde beleid is overdraagbaar naar andere organisaties

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

De implementatie van beleid ongewenste omgangsvormen en sociale veiligheid valt of staat met commitment van de directie. Wanneer de directie laat zien dat zij het onderwerp serieus neemt, vormt dit de basis die nodig is om het beleid op te stellen en te implementeren.

Een dergelijk programma wordt bedreigd wanneer er te weinig gecommuniceerd wordt en er te weinig mensen participeren. Het risico bestaat dat iedereen na het implementeren van het beleid over gaat tot de orde van de dag en er niet meer over wordt gepraat. Iedere zelfstandig opererende bedrijfseenheid dient bij voorkeur een drager te hebben die het programma voortdurend onder de aandacht brengt. Bovendien dient het bij voorkeur gekoppeld te worden aan lopend beleid zodat het "levend" blijft. Dit kan bijvoorbeeld door het in de normale Human Resources cyclus te integreren.

# Universiteit van Maastricht

## Cultuurverandering en gedragscode

### I Algemene informatie

Sector	onderwijs
Omvang in aantal medewerkers	3.000
Aantal mannen	50%
Aantal vrouwen	50%
Aantal autochtone medewerkers	overgrote meerderheid
Aantal allochtone medewerkers	heel weinig
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	gebrek aan respect en vertrouwen
Daders	studenten, collega's en leidinggevend
Externe ondersteuning	ja

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

In 2002 is binnen de universiteit Maastricht een personeelsenquête gehouden. Hieruit bleek dat een hoog percentage van de medewerkers ontevreden was over de wijze waarop medestudenten, collega's en/of leidinggevend met elkaar omgaan.

#### *Inhoud maatregelen*

Binnen het UM-brede HRM programma is gestart met een tweetal deelprojecten: het project UM-gangsvormen en het project UM-cultuur. De pijlers daarvan zijn cultuurgesprekken met medewerkers en het inweven van feedback geven en assertief gedrag in meerdere trainingen die onderdeel zijn van een veelomvattende trainingsaanbod voor alle UM medewerkers binnen het UM opleidingsprogramma. Binnen de training die alle UM leidinggevend doorlopen, is voorts aandacht voor omgangsvormen en voorbeeldgedrag van leidinggevend.

#### *Cultuurgesprekken*

Binnen het project cultuurgesprekken wordt er door middel van interactieve sessies met zoveel mogelijk medewerkers toegewerkt naar een gedragscode/cultuurverandering. De brede participatie moet ertoe bijdragen dat de gedragscode/cultuurverandering door de hele organisatie gedragen wordt. In de praktijk werkt dit initiatief als volgt: alle decanen en directieleden zijn getraind om binnen groepen medewerkers volgens een vast format een discussie te leiden die gaat over de vraag welke van de door het CvB vastgestelde waarden binnen het werk essentieel zijn en wat de medewerkers hier persoonlijk mee hebben. Vervolgens wordt er in subgroepjes verder gepraat over de vraag welk gedrag acceptabel en welk gedrag onacceptabel is bij dergelijke waarden. De uitkomsten van deze sessies dienen als input voor een hierop volgende werkconferentie.

Deze conferentie heeft als doel per waarde twee gedragingen (gedragsindicatoren) vast te stellen die voortvloeien uit de inhoud ervan. Het vaststellen gebeurt bij meerderheid van stemmen. Als voorbeeld kan de waarde 'betrouwbaarheid' dienen. Betrouwbaarheid betekent bijvoorbeeld: doen wat je zegt en zeggen wat je doet, staan voor de keuzes die je gemaakt hebt, geen dubbele agenda en fouten durven toe te geven. Vertaald in concreet gedrag zou dat kunnen betekenen dat deze waarde uitmondt in de volgende gedragsindicatoren: doet wat hij/zij zegt, komt beloften en afspraken na; komt open uit voor eigen fouten, vergissingen, nalatigheden.

#### *Trainingen UM medewerkers*

Als onderdeel van het UM opleidingsprogramma voor medewerkers wordt in trainingen aandacht besteed aan feedback geven en assertiviteit. Voorbeelden zijn: training functioneringsgesprekken, training persoonlijke effectiviteit. Hierin wordt expliciet ingegaan op de vraag hoe feedback het best gegeven kan worden en leert men ook zelf om feedback te krijgen. Deze cursus draagt ertoe bij dat de medewerkers beter leren communiceren en beoogt preventieve vaardigheden aan te leren ter voorkoming van ongewenste omgangsvormen.

#### *Doel*

Cultuurverandering teweegbrengen en gedragscode uitwerken waar de medewerkers elkaar ook op aan mogen spreken

#### *Resultaten*

Het programma is nog niet afgerond. In 2006 vindt een tweede personeels-enquête plaats.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Voor de afzonderlijke projecten zijn projectbeschrijvingen beschikbaar. De projecten zijn onderdeel van het UM HRM programma. Een beleidsnotitie Ongewenste Omgangsvormen en een Klachtenregeling is beschikbaar.

Er vinden jaarlijks gesprekken met bedrijfseenheden plaats over het gevoerde beleid. Er wordt om de vier jaar een personeelsenquête gehouden om de voortgang te monitoren. Lange termijn doel is daarbij het terugdringen van het hoge percentage medewerkers dat zich negatief uitlaat over de omgangsvormen binnen de universiteit

De maatregelen zijn geschikt om overgedragen te worden naar andere organisaties.

### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Van essentieel belang is dat het bestuur/directie van de organisatie achter het initiatief staat en bereid is daar geld en middelen in te steken.

# Van Gogh Museum

## Service en veiligheid hand in hand

### I Algemene informatie

Sector	culturele sector
Omvang in aantal medewerkers	160 (11 afdelingen)
Aantal mannen	46 %
Aantal vrouwen	54 %
Aantal autochtone medewerkers	85 %
Aantal allochtone medewerkers	15 %
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	intern geweld (vooral verbaal, conflicten, discriminatie en pesten); extern geweld (vooral fysieke agressie, overvallen (met en zonder wapen), verbale agressie (treiteren, seksuele intimidatie en conflicten).
Externe ondersteuning	nee

Het Van Gogh Museum bewaart, bestudeert en ontwikkelt de kunstcollectie van Vincent van Gogh en zijn tijdgenoten teneinde een zo breed mogelijk publiek te bereiken.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

Het VGM wil een veilig museum zijn en heeft daarom veiligheid verankerd in zijn strategisch beleid. Deze ambitie noodt tot het systematisch uitvoeren van risico-analyses die uiteindelijk vertaald worden in beleid, maatregelen en projecten. De missie van het VGM is alleen uitvoerbaar als het reduceren van risico's (betreffende mensen, kunst, kunstgerelateerde goederen en gebouwen), hoog in het vaandel staat bij de top van de organisatie.

#### *Risico's op intern en extern geweld*

Het VGM loopt bij intern geweld (w.o. verbale agressie, pesten/ treiteren, conflicten en bedekte discriminatie) een gemiddeld risico. Het "indammen" daarvan hangt af van de aansturing door de leiding (competentiemanagement). Een risico kan ook ontstaan, omdat het VGM onder een hoge druk staat om te presteren. Dat kan een spanningsveld opleveren tussen kennis en kunde van de medewerkers en de behoefte van de organisatie aan beveiliging. In zo'n spanningsveld kunnen medewerkers zich anders gaan gedragen dan wat de organisatie nodig acht en verwacht.

Het contact met het publiek (1,3 miljoen bezoekers gemiddeld per jaar) is risicovol in termen van extern geweld. Dit externe geweld kan bij het VGM bestaan uit fysieke agressie, overvallen (met en zonder wapen), verbale agressie, seksuele intimidatie en conflicten. Elke dag zijn er nieuwe verrassingen. Bijvoorbeeld ongeldige kaartjes, spullen die beschadigd uit de garderobe komen, bezoekers met verbaal geweld of jongeren die zich misdragen.

#### *Projecten en maatregelen*

Het VGM werkt met integraal veiligheidsmanagement. Daarnaast werkt het VGM en dus ook de afdeling Beveiliging met competentie management als stijl van leidinggeven waardoor elke beveiligingsmedewerker weet wat van hem verlangd wordt en in welke richting hij zich professioneel kan ontwikkelen.



Bij het beveiligen wordt door het museum bij het in kaart brengen van risico's met verschillende invalshoeken gewerkt: van de rij wachtenden buiten, tot aan de kunst van de schilderijen tot dat een bezoeker het museum verlaat, en van het dak van het museum tot in de kelder. Ook wordt gewerkt met de invalshoeken top down en bottom-up.

De Haagse methodiek gecombineerd met de risicoanalyse kan op alle incidenten zowel intern als extern worden toegepast.

Het museum heeft verder zelf normen ontwikkeld die verder gaan dan en dus afwijkend zijn van de laboratorium NEN-normen.

Normreactietijden (bijvoorbeeld aanrijdtijd van de politie) bij incidenten gecombineerd met Organisatorisch, Bouwkundig en Elektronisch-veiligheidsmaatregelen sluiten op elkaar aan. Bijvoorbeeld, een beveiligingsmedewerker signaleert een incident, de meldkamer signaleert datzelfde incident en stuurt versterking. Bij het doorrekenen van de hoeveelheid tijd die de verschillende acties in beslag mogen nemen, is rekening gehouden met de "zwakste" schakel bij het gecontroleerd uitschakelen van de verdachte.

### *Doelen*

Het museum wil met integraal veiligheidsmanagement mede invulling geven aan zijn missie door:

- Het kweken van een sterk bewustzijn bij alle medewerkers ten aanzien van veiligheid en veiligheidsrisico's.
- Service en veiligheid hand in hand te laten gaan: beveiligen met een 'glimlach' door gecertificeerde beveiligingsmedewerkers.

Los van het bovenstaande werkt het museum met een dubbele aanpak:

- Als er over een bekend, reeds eerder opgetreden, risico veel kennis en kunde beschikbaar is, wordt de volgende methode gevolgd: incident in kaart brengen, risico analyse uitvoeren, probleemstelling vaststellen, probleemstelling omzetten in veiligheidsmaatregelen en die maatregelen evalueren op inbedding en effect. Deze cyclus wordt jaarlijks herhaald en leidt, indien noodzakelijk, tot nieuwe waarden en informatie.
- Bij nieuwe, niet eerder opgetreden risico's, waarover weinig bekend is, wordt gewerkt met scenario's. Een voorbeeld van een dergelijk risico is een terreuraanval op een museum. Op grond van dat proces wordt gekeken met welke OBE-maatregelen dit risico beheersbaar te maken is.

Daarnaast voldoet het VGM aan de wettelijke eisen op het gebied van de arbeidsomstandigheden, niet slechts om hieraan te kunnen voldoen, maar omdat het VGM hecht aan goed werkgeverschap, dat mede vorm krijgt in het creëren van een veilige werkomgeving. Aanwezig is een gedragscode met kernwaarden die voortvloeien uit de missie van het museum. Deze gedragscode wordt regelmatig bijgesteld. Ook beschikt het museum over een vertrouwenspersoon en is er een klachtenregeling.

### *Resultaten*

De totale beleidscyclus gericht op veiligheid (safety) wordt toegepast. Evaluaties worden uitgevoerd aan de hand van externe audits.

## **3 Beleid en beleidscyclus**

Het VGM voert alle stappen volgens de beleidscyclus veiligheid uit. Het VGM beschikt over een digitaal registratiesysteem.

Risicoanalyses worden uitgevoerd op individuele incidenten maar ook op alle meldingen van incidenten.

Bij de evaluatie beschrijft men processen, doelen en opbrengsten en vervolgens wordt vastgesteld of die zijn gehaald.

Daarnaast wordt er met simulaties gewerkt om het verloop van processen te checken. In 2004 is een roofoverval gesimuleerd met personeelsleden. Op dit moment worden er 15 simulaties ontwikkeld (lichte, gemiddelde en zware incidenten) die de basis vormen voor het calamiteitenplan/protocollenhandboek. Als die af zijn zal het VGM structureel simulaties uitvoeren. Via simulaties kan worden vastgesteld of protocollen werken.

Tot slot wordt elke dag door middel van het systeem van brieven en debriefen aandacht besteed aan kennis en vaardigheden. Daarnaast krijgen personeelsleden regelmatig veiligheidsinstructies en trainingen.

In de toekomst wordt deze veiligheidsaanpak uitgebreid tot het vastleggen van alle veiligheidsactiviteiten opdat elk personeelslid weet (kan weten) wat van hem/ haar verlangd wordt op het gebied van veiligheid.

## **4 Successen en verbeterpunten**

Het VGM is tevreden over:

- de korte communicatielijnen;
- de besluitvaardigheid;
- het committent/ draagvlak op alle niveaus.

Succesfactoren zijn:

- Het veiligheidsbeleid is verankerd in de visie van de top van de organisatie.
- Er zijn middelen beschikbaar om de OBE-maatregelen uit te voeren.
- De beveiliging wordt goed aangestuurd.
- Er kan worden afgeweken van het gangbare pad.
- De ondernemingsgeest.
- Van elkaar willen leren.

Zwakke kanten zijn:

- Het in de pas moeten blijven lopen met wet- en regelgeving, zij vormen een niet te beïnvloeden factor.
- Nieuw beleid is wel eens sneller geformuleerd dan dat de verandering in de praktijk te realiseren is.

Faalfactoren zijn:

Mensen blijven de zwakste schakel in het geheel; de mate van integriteit is bepalend.

Het VGM is optimistisch gestemd omdat:

De beveiligingsmedewerkers goed getraind, geïnstrueerd en gecoacht worden en er een algemene notie van veiligheid bestaat in de organisatie.

Het museum moet zich ook voorbereiden op terreurdreigingen en aanvallen.

Kernelementen daarvan zijn:

- Hoe herken je terreurdreiging/ aanval?
- Wat kan je eraan doen en vooral wat kan je er niet aan doen?

Los daarvan komt de nadruk te liggen op preventieve kant zoals observeren van publiek en crowd control buiten het museum.

# VieCuri medisch centrum Noord Limburg

## Plan-do-check-act

### I Algemene informatie

Sector	gezondheidszorg
Omvang in aantal medewerkers	2.529
Aantal mannen	510
Aantal vrouwen	2.019
Profit/ non-profit	non-profit
Type ongewenst gedrag	alle vormen van ongewenst gedrag
Daders	patiënten en bezoekers van Viecuri
Ondersteuning	nee

VieCuri is een algemeen ziekenhuis met twee locaties in Venlo en Venray met een verzorgingsgebied van ongeveer 280.000 inwoners. Patiënten uit de regio Noord-Limburg kunnen er voor vrijwel alle specialismen terecht. VieCuri is een algemeen opleidingsziekenhuis, waar specialisten worden opgeleid voor de interne geneeskunde, cardiologie, chirurgie, orthopedie, kindergeneeskunde, gynaecologie, medische psychologie, klinische farmacie, psychiatrie, revalidatie, klinische chemie en keel-, neus en oorheelkunde. Ook zijn er stageplaatsen voor de driejarige opleiding tot huisarts.

### 2 Concrete maatregelen en projecten

#### *Aanleiding*

In 2003/2004 is beleid geschreven naar aanleiding van het project Veilige Zorg. VieCuri was een van de pilots van Veilige Zorg. Er was dus geen interne directe aanleiding voor.

#### *Inhoud*

- Incidentenregistratie.  
Een medewerker meldt een incident, de beveiliging registreert. Als een incident ernstig is wordt er actie ondernomen. Als er sprake is van een serieuze bedreiging van een patiënt naar de medewerker wordt er een rode of gele kaart uitgedeeld. Het hoofd Veiligheid en Milieu schrijft deze uit. De Medewerker parafeert hem ook, als patiënt al thuis is wordt deze aangetekend verstuurd. De leidinggevende en politie krijgen een kopie. Soms wordt een patiënt de toegang tot het ziekenhuis ontzegd. Dit komt ongeveer 3 keer per jaar voor. Waarschuwingen komen ongeveer 6 à 7 keer per jaar voor.
- Gedragscode  
In de zomer van 2005 is de gedragscode voor medewerkers vastgesteld en gecommuniceerd. Medewerkers kunnen door een bepaalde houding veel agressie voorkomen. Dit werkt preventief.

- **Vertrouwenspersoon**

Er is een Vertrouwenspersoon voor seksuele intimidatie, pesten, discriminatie etc. De medewerker kan bezwaar aantekenen als vertrouwenspersoon niet goed is. Verder beschikt VieCuri over een klachtencommissie voor individuele medewerkers maar dat is meer over sociaal beleid. Als medewerker door beleid is geschaad. Dan is er nog een Collegiale Opvang Medewerkers. Het ziekenhuis volgt de theorie van Buijssen: slachtofferopvang kan het best geschieden door mensen die het meest dicht bij de medewerker staan. Dat is meestal niet de leidinggevende maar een andere collega. De visie van Buijssen geldt ook voor andere aspecten van het beleid.

Medewerkers zijn op de hoogte van bovenstaande regelingen gebracht door folders, intranet en mailing naar huis.

*Doel*

Het terugbrengen van ongewenste omgangsvormen, met name agressie.

*Vormen van geweld*

Met de incidentenregistratie vooral agressie van patiënten en medewerkers geregistreerd.

*Type daders*

Patiënten en bezoekers van het ziekenhuis

*Resultaten*

De resultaten zijn nog niet goed zichtbaar. Het ziekenhuis is begonnen in 2004. Daarbij hadden de initiatiefnemers geen nulmeting, dus er kan ook niet gecheckt worden of de incidentenregistratie iets oplevert. Bovendien is men ook overgeleverd aan de meldingbereidheid van medewerkers.

### **3 Beleid en beleidscyclus**

Het arbo-beleid is formeel beleid, en in het jaarverslag van VieCuri wordt ook melding gemaakt van het agressie en het beleid om agressie tegen te gaan. Er is dan ook volgens het arbo-beleid een risico-inventarisatie. Verder werkt VieCuri aan een NIAS accreditatie, een toetsing met betrekking tot de interne kwaliteitszorg.

VieCuri is bezig met het toetsen van een plan in een "plan, do, check, act cyclus". Deze cyclus wordt ontwikkeld en is medio januari 2006 af. Het gaat erom dat de cyclus ervoor zorgt dat continu wordt gevolgd of maatregelen voldoen aan de eisen van de praktijk.

Een incidentenregistratie is zeer geschikt voor diverse organisaties die veel te maken hebben met agressie van patiënten of klanten.

Indien de toetsing van het plan do act cyclus gereed is zal dit plan veranderd worden in het reguliere beleid.

#### **4 Succesfactoren en verbeterpunten**

Goed contact met de politie is van essentieel belang om consequent het beleid te kunnen naleven.

VieCuri is van vier uur beveiliging naar 17 uur beveiliging gegaan. Dat is al een hele verbetering. Maar voor het personeel zou het fijn zijn als er s' nachts ook meer beveiliging is. VieCuri is aan het onderzoeken of ze parkeergeld kunnen heffen en met die opbrengsten extra beveiliging voor kunnen nemen. Verder moet de meldingsbereidheid van medewerkers moet omhoog en in het werk- en sectoroverleg moet agressie nog beter op de agenda komen.



**Ministerie van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid**

Postbus 90801  
2509 LV Den Haag